Sharon Sayler are o diplomă MBA, obținută la George Fox University, este Communications Success Strategist şi cofondatoare a Impression Engineers, o companie premiată, specializată în design şi strategie comunicațională. Lucrează ca trainer, consiliază şi oferă servicii de coaching pentru manageri, învățându-i cum să devină specialişti mai puternici în comunicare şi lideri mai influenți.

Ea combină excelenta înțelegere a comunicării cu o carieră prosperă în afaceri. A lucrat ca director de comunicare în cadrul mai multor companii şi a deținut mai multe afaceri de succes.

Sharon Sayler se numără printre asociații lui Michael Grinder, unul dintre specialiştii de renume în ceea ce priveşte comunicarea nonverbală. A avut un aport deosebit la mai multe cărți ale acestuia, printre care şi *Charisma: The Art of Relationships,* publicată în 2004.

Limbajul corpului tău este cea de-a treia carte scrisă de Sharon. Ea este, de asemenea, autoarea volumelor Beyond Marketing: Building Relationships şi Life’s Short. Live Passionately.

SHARON SAYLER
Limbajul corpului tău

Fii un model, influențează, inspiră încredere şi creează parteneriate durabile

Traducere din limba engleză de RĂZVAN NĂSTASE MARIUS CHITOŞCĂ

Ilustrații de AMY RUPPEL

Cu dragoste, pentru fiii mei, Adam şi Jordan

Dedic, de asemenea, această carte numeroaselor prietenii extraordinare de care m-am bucurat până acum. Privesc înainte cu speranță către aventura celor care vor urma.

CUVÂNT ÎNAINTE

De Michael Grinder[1]

Sunt coleg cu Sharon de mai bine de zece ani. Interesul nostru comun în tot ceea ce ține de sfera comunicării ne-a determinat să ne specializăm în domeniul interacțiunilor nonverbale dintre oameni şi din cadrul grupurilor. Am fost printre primii care au descoperit metode pentru a controla tiparele de

[1] Autor a peste zece cărți, printre care şi Managing Groups: The Fast Track şi Charisma: The Art of Relationships.

comunicare nonverbală şi am colaborat pentru identificarea acelor strategii subtile, folosite de cei mai eficienți specialişti în comunicare din întreaga lume.

Sharon este o punte de legătură între cercetările noastre aplicate şi public. Reuşind să transpună numeroasele idei practice într-un format uşor de aplicat, cititorii vor descoperi în fiecare capitol numeroase strategii noi şi *gata de utilizare.* Stilul lui Sharon de comunicare îngăduie ca numeroase concepte care altminteri ar fi rămas îngropate în cărți scrise într-un anumit jargon să devină uşor de înțeles. În loc de studii de caz, autoarea oferă exemple relevante prin intermediul povestirilor. Lucrurile pe care se concentrează sunt clare, iar mesajele sale sunt transmise cu uşurință.

Şi totuşi, Sharon este mai mult decât o punte de legătură. Cartea ei este plină de concepte originale, de metode, tabele şi surse care pot inspira. Sharon a extins şi a îmbogățit câmpul comunicării nonverbale cu tipare noi şi extrem de practice. Cei care vor avea de câştigat de pe urma acestei cărți sunt managerii, consilierii, trainerii, profesorii - practic, oricine. Comunicarea este un lucru fascinant, misterios chiar. Surprizele neplăcute apar atunci când mesaje bine intenționate sunt înțelese greşit. Cuvintele şi indiciile nonverbale pot transmite

semnale contradictorii. Deoarece comunicarea nonverbală fie vă poate distruge, fie vă poate dezvolta cariera sau relațiile personale, această carte este importantă. Vă poate schimba viața.

CUVANT ÎNAINTE

De Michael Port[2]

N-ar fi oare extraordinar dacă toate formele noastre de comunicare ar funcționa perfect tot timpul? Adevărul este că nu vei fi în stare să obții procente uriaşe de reuşită. Totuşi, te poți apropia suficient de mult. Această carte îi va ajuta pe ceilalți să recepționeze mesajele tale aşa cum ai dorit să fie înțelese. Sfaturile oferite de Sharon Sayler în paginile acestei cărți m-au ajutat să îmi îmbunătățesc abilitățile de comunicare şi, cel mai important, să îmi îndeplinesc cele mai mari obiective.

Dacă vrei să înfăptuieşti lucruri mari pe lumea asta, vei fi nevoit să îi faci şi pe alții să îți susțină cauza sau misiunea. Dacă vrei să conduci o echipă, va trebui să fi o sursă de inspirație pentru ceilalți, astfel încât să îți împărtăşească viziunea. Dacă vrei să îți

---

[2] Autor a patru bestseller-uri New York Times, printre care şi Book Yourself Solid şi The Think Big Manifesto, şi fondator al BookedSolidU.com.

influențezi copiii astfel încât visurile lor să se îndeplinească, iar viitorul să le fie încununat de succes şi fericire, trebuie să fi un model pentru ei. Dacă vrei să ai parte de o relație plină de dragoste şi de susținerea partenerului, trebuie să ai curajul de a-ți exprima sentimentele în mod sincer. Toate acestea se pot face printr-o comunicare limpede, convingătoare, captivantă.

Sunt sigur că ai auzit de vechea zicală care spune că: „Mult după ce oamenii vor uita ce ai făcut sau ce ai spus, îşi vor aminti cum i-ai făcut să se simtă. “Cred că e adevărată.

Ce spune corpul tău despre tine şi cum îi faci pe alții să se simtă? În clipa de față, s-ar putea să nu ştii. Dar lucrurile se vor schimba după ce vei citi această carte. Înțeleg metodologia şi spiritul acestei cărți. Este simplă şi directă din punct de vedere tehnic, plină de sfaturi şi exerciții utile şi uşor de urmărit. În plus, este plină de dragoste, delicatețe şi demnitate. Sharon a reuşit să obțină ceva ce de multe ori lipseşte din cărțile de tipul „cum să… “. Ea îşi prezintă cunoştințele în modalități care îi vor inspira pe alții şi le vor da putere şi încredere. Trăieşte pentru aceste lucruri, punând teoria în practică. Ai prins ideea? Foarte bine. Acum citeşte repede cartea, astfel încât să poți împărtăşi lumii întregi adevăratul tău mesaj.

Ridică-te, acționează şi apreciază-te mai mult

pe tine şi ceea ce ai de oferit lumii întregi. Desigur, dacă vei voi să ți se îndeplinească visurile mărețe, va trebui ca şi alți oameni să vrea să te sprijine. Partea bună e că, dacă vei ajunge un maestru în arta comunicării, vei primi atât de multe oferte de ajutor din partea celorlalți, încât nici nu vei şti ce să faci cu ele. Este un sentiment foarte puternic - să ştii că oriunde te-ai întoarce vei găsi oameni dornici să te ajute să-ți îndeplineşti visurile.

Ținteşte sus.

MULȚUMIRI

În primul rând, vreau să le transmit multă dragoste şi apreciere lui Adam şi Jordan pentru că mi-au arătat adevăratul sens al vieții. Cuvintele nu pot descrie cât de recunoscătoare le sunt fiilor mei, tuturor profesorilor mei de-o viață, mentorilor mei şi prietenilor pe care i-am întâlnit. Am fost binecuvântată cu numeroase prietenii de mare preț şi de la fiecare dintre ele am învățat să fiu mai mult decât fusesem înainte.

Cu multă dragoste şi recunoştință le mulțumesc tuturor celor care mi-au influențat în vreun fel viața, nu doar celor amintiți aici care au adus cartea la forma în care se găseşte acum, ci şi celor care m-au inspirat şi m-au încurajat

astfel încât acum sunt în stare să îmi cunosc şi să îmi folosesc talentele. Când am pornit în această călătorie, habar nu aveam de cât de mulți oameni este nevoie pentru a deveni autor. Mulțumesc tuturor; voi fi recunoscătoare pentru totdeauna.

Mulțumirile sunt prea puține pentru a-i răsplăti pe cei care mi-au fost prieteni şi mentori vreme de mai bine de zece ani, Michael şi Gail Grinder. Îți mulțumesc Michael Port, pentru că ai crezut în mine şi în mesajul meu cu dedicare, angajament şi mari speranțe. Îi mulțumesc redactorului meu, Dan Ambrosio, pentru răbdare, îndrumare şi spirit de echipă. Vă mulțumesc Lola Ready şi Cara Lumen, pentru că m-ați învățat cum să mă exprim în scris. Mulțumesc lui Amy Ruppel care a izbutit să dea viață cuvintelor mele prin intermediul ilustrațiilor ei creative. În plus, îi asigur de întreaga mea apreciere pe toți eroii din viața mea, mult prea numeroşi pentru a fi menționați, care au pierdut ore în şir citind şi oferindu-mi sfaturi, astfel încât această carte să prindă contur.

Doresc să mulțumesc din suflet pe această cale unui grup restrâns de oameni deosebiți, care mi-au transformat viața într-o mare aventură: părinților mei, Don şi Lamae; surorilor

mele, Linda şi Janene; soţilor lor, Lowell şi Michael; norei mele, Amanda. Le mulţumesc, de asemenea, celor care mi-au schimbat viaţa prin influenţa lor: Peter Bricca, Amethyst Susan Brown, Susan Byrd, Jim Dittmer, Vicki Joslyn, Megan Mekenzie, Dave Parker, Stephen Parks, Don şi Donna Pickens, Richard Quatier, Gerry Sayler, Joyce Sefton şi lui Myrtle Madsen care nu se mai află printre noi.

DESPRE ACEASTĂ CARTE

Limbajul corpului tău este mai mult decât o simplă carte, este un ghid pentru o nouă abordare a vieţii. Sper că te va ajuta să înţelegi prin câţiva paşi simpli, nonverbali, că poţi da greutate vorbelor tale şi îi poţi inspira sau influenţa pe alţii pentru a construi relaţii solide, bazate pe încredere. Fiecare interacţiune cu cineva este o formă de comunicare. Dacă deja ai avut succes în comunicare, probabil că ai folosit unele dintre tehnicile acestea în mod intuitiv. Totuşi, ia în calcul aria foarte vastă de opţiuni comportamentale pe care le vei avea la dispoziţie odată ce vei conştientiza ceea ce faci. Vei fi stăpânul propriilor mesaje şi nu invers.

Succesul tău depinde de ce vei face pentru a te pregăti pentru interacţiunea cu ceilalţi. Dezvoltarea înţelegerii mijloacelor de comunicare

nonverbală îți va permite să alegi dintr-o arie largă de acțiuni. Nu toate tehnicile funcționează pentru oricine şi în orice situație, iar fiecare situație este diferită. Scopul meu este să îți ofer îndeajuns de multe noi căi de a privi comunicarea, astfel încât, atunci când o abordare nu va da roade, să ai la dispoziție destul de multe alte instrumente pentru a încerca altceva.

Avertisment: aceasta nu este o carte menită să te învețe să citeşti limbajul corporal al altora. În schimb, este centrată pe dorința de a te face conştient de mesajele pe care le transmiți prin mijloace nonverbale - iar cuvântul-cheie aici eşti **tu.** Desigur, numeroşi oameni sunt conştienți că brațele încrucişate pe piept indică faptul că persoana respectivă îşi apără dintr-un motiv sau altul trunchiul, o mişcare ce poate arăta fie că individul în cauză se *închide* sau poate că este mai rece din fire (ori, cine ştie, că este balonat). Nu poți şti motivul real, ci doar vei face presupuneri. Citirea rapidă a unei singure mişcări sau a unui singur gest făcut de cineva nu îți va spune ce gândeşte, ci doar cum se simte pe moment. Dacă ai avea la dispoziție mai multe ore pentru a observa comportamentul cuiva, s-ar putea să începi să înțelegi la ce anume se gândeşte el sau ea. Cu toate astea, în cel mai bun caz, tot o presupunere vei face,

chiar dacă una mai întemeiată de această dată.

Aşadar, pe scurt, dacă vrei să citeşti minţile altora, aceasta nu e cartea potrivită pentru tine. Dar dacă doreşti să comunici limpede în timp ce eşti un model pentru alţii, atunci ai nimerit în locul potrivit. Ce faci cu corpul tău poate avea o influenţă importantă asupra felului în care alţii te percep. Odată ce vei folosi câteva dintre tehnicile descrise în această carte, nu vei mai privi comunicarea la fel ca până acum.

Metodele prezentate aici sunt uşor de folosit şi lesne de ţinut minte. Aceste tactici funcţionează de minune atunci când ştii *de ce* comunici. Acest *de ce* reprezintă intenţia comunicaţională şi emoţiile care se ascund în spatele ei. Indiciile noastre nonverbale corespund emoţiilor noastre, apoi gândurilor şi cuvintelor noastre. Dacă acest *de ce* nu este conştientizat, semnalele şi indiciile asociate emoţiilor pot trimite un mesaj nedorit de nervozitate, anxietate, bănuială sau chiar ambivalenţă, chiar şi atunci când foloseşti gestul potrivit. Atunci când suntem atenţi la *de ce,* putem foarte repede şi cu mare uşurinţă să ne adaptăm comportamentul, astfel încât să transmitem un mesaj diferit.

Exersează aceste tehnici în dorinţa de a te exprima clar şi de a făuri relaţii de afaceri de succes şi îndelungate şi vei reuşi. De ce? Pentru că toate aceste tehnici funcţionează, cu condiţia

să le foloseşti. Învață abordările diferite, adaptează-le la situațiile concrete prin care vei trece şi exersează în fiecare zi. Îți vor transforma în mod radical succesul comunicațional.

Îți pot spune din proprie experiență că deprinderea acestui proces mi-a schimbat viața. La începuturile carierei mele, luam parte la un seminar despre comunicarea nonverbală şi, deşi ştiam că lucrurile care îmi ajungeau la urechi erau importante, habar nu aveam de ce. Acum am înțeles că vorbele trainerului şi limbajul corpului său trimiteau acelaşi mesaj. El reținuse atenția tuturor celor 50 de persoane din public timp de mai bine de 90 de minute, până la pauza de cafea. S-a apropiat de mine şi mi-a şoptit: „Dacă ai gândi cu gura închisă, ai părea mai inteligentă. “Am fost uimită şi captivată. Şi, astfel, am început un studiu ce s-a întins pe durata a 12 ani despre ce spune corpul meu. Nu aveam habar că gura mea rămăsese larg deschisă în vreme ce ascultam uimită prelegerea. Lipsa de inteligență cu siguranță nu era mesajul pe care mi-aş fi dorit să îl transmit. Pune mâna pe o oglindă şi apoi uită-te în ea, în timp ce-ți pică maxilarul astfel încât gura îți rămâne larg deschisă. Nu-i tocmai o privire de om deştept, nu? Odată ce am devenit conştientă de acest *de ce* emoțional (uimirea), mi-am modificat comportamentul.

Aceasta este numai una dintre numeroasele descoperiri pe care le vei face pe măsură ce vei explora indiciile nonverbale şi mesajele pe care acestea le transmit, parcurgând paginile acestei cărți. Pentru timpul pe care îl vei investi în studierea şi familiarizarea cu propriile comportamente şi cu cele ale altora vei fi răsplătit printr-o comunicare mai bună şi prin relații de durată.

INTRODUCERE

Te-ai despărțit vreodată de o persoană, de o întâmplare sau de o situație, simțind un soi de confuzie, experiența respectivă făcându-te să te simți stânjenit şi nesigur? Nu eşti singurul. Cel mai probabil, indiciile subconştientului - acele elemente nonverbale pe care le-ai observat - nu s-au potrivit cu ceea ce ai auzit. Aşadar, cui să dai crezare, ochilor sau urechilor?

Dacă eşti asemenea celor mai mulți dintre oameni, foarte probabil vei da crezare ochilor, mai ales dacă nu prea ai priceput cele auzite.

Cuvintele sunt doar o mică parte din comunicare. Partea cea mai importantă a acesteia o reprezintă elementele nonverbale. Ele pot efectiv să distrugă sau să producă rezultatele pe care le doreşti, de pildă, să îi însuflețească pe angajații tăi pentru a lucra mai

bine şi mai eficient, să îi liniştească pe anumiți clienți supărați, să ajute la crearea unei baze de consumatori pe piață ori să fie de folos în finalizarea unor vânzări sau tranzacții.

Ai cumpărat vreodată ceva de care nu aveai neapărat nevoie - sau care nu se afla pe lista ta de achiziții - pentru ca apoi să te întrebi, *de ce am făcut asta*? Cel mai probabil, fiindcă agentul de vânzări a observat comportamente nonverbale care i-au dat de înțeles că erai interesat. Agentul de vânzări urmărea indicii precum:

- una sau ambele sprâncene ridicate;
- ridicare a colțurilor gurii;
- înclinare uşoară într-o parte a capului;
- înclinare înainte spre agentul de vânzări sau către obiectul interesului tău;
- un sunet de genul *umm.*

Cum mai multe astfel de semnale nonverbale formează un tipar, agentul de vânzări ajungea să fie tot mai convins că mai avea nevoie doar de câteva cuvinte potrivite pentru ca: *Bingo, să încheie o vânzare. Te-a citit ca pe o carte.*

Ce-ar fi dacă ți-aş spune că fiecare dintre noi se plimbă încoace şi-ncolo cu un soi de *Manual de utilizare* personal, pe care oricine din jur îl poate citi? Acel manual este plin de semnale

nonverbale şi indicii despre cum ne vom comporta, cum dorim să se poarte alții cu noi şi cum îi vedem pe ceilalți şi pe noi înşine. Problema este că, mai toți, nu ştim ce semnale şi indicii transmitem. Adeseori, nu suntem conştienți de ce stă scris în propriul manual, dar toți ceilalți ştiu! Din acest motiv, de multe ori, oamenii se poartă cu noi altfel decât ne-am aştepta.

În capitolul dedicat prezentării acestei cărți am descris pe scurt felul în care semnalele şi indiciile nonverbale pe care le trimitem în permanență pot adăuga greutate vorbelor noastre. Nu ar fi oare bine dacă am şti care elemente nonverbale îi pot influența şi motiva pe alții în stabilirea de relații solide, bazate pe încredere?

Beneficiile care rezultă de pe urma alegerii comunicării nonverbale sunt clare:

- Susținerea a ceea ce spui, adăugând informații sau completând mesajul verbal. Un manager care face un gest de ridicare a palmei va fi mult mai credibil atunci când laudă un angajat decât altul care face un gest de coborâre a palmei, de vreme ce gestul de ridicare a palmei se potriveşte cu mesajul: *Bine lucrat!*
- Consolidarea elementelor verbale, folosind

un suport vizual pentru a sprijini mesajul. Adeseori, un mesaj trebuie să fie repetat dacă este transmis numai prin intermediul cuvintelor. Dacă te vei folosi de gesturi, pliante, *flip chart-uri* sau alte suporturi vizuale pentru a îți susține mesajul, atunci ascultătorul nu va mai depinde întru totul de tine pentru a prinde ideea. Mementourile vizuale le îngăduie ascultătorilor să asimileze informațiile în funcție de propria viteză de percepție.
- Scoaterea în evidență şi accentuarea importanței a ceea ce se spune, fie pozitiv, fie negativ. O săritură în sus de bucurie sau un semn de salut prietenesc vor produce cu siguranță alt răspuns decât un mers apăsat sau decât gestul de a-ți da ochii peste cap.

Pe de altă parte, o comunicare nonverbală care contrazice vorbele tale îl poate împovăra pe ascultător cu sarcina de a pune în ordine mesaje amestecate. Să luăm, de pildă, exemplul cuiva care spune: „Sunt bine “, dar care afişază indicii nonverbale precum o respirație îngreunată, încleştarea maxilarului, îngustarea ochilor sau bărbia căzută. Toate aceste elemente îl fac pe ascultător să creadă că vorbitorul nu e bine deloc.

În funcție de context, unii oameni pot

transmite, de asemenea, mesaje amestecate atunci când singura formă de comunicare la îndemână este cea nonverbală. De exemplu, observi interacțiunea dintre o mamă şi copilul ei mic. Mama are sprânceana ridicată, păstrează un contact vizual direct cu copilul, are capul uşor într-o parte şi corpul uşor aplecat în față, înspre copil. Mama trimite un mesaj de încântare sau surpriză. Într-un context diferit, acelaşi set de atitudini comportamentale ar putea transmite mesajul: *Nu, nu face asta.*

Trebuie să recunoşti şi să reții faptul că oamenii comunică pe mai multe niveluri. Fii cu băgare de seamă la semnalele tale şi observă expresiile faciale ale altora, contactul vizual, postura, poziționarea mâinilor şi a picioarelor, întoarcerea trunchiului sau chiar cât de apropiați sau îndepărtați sunt ceilalți când comunică. Vrei să te foloseşti de elementele nonverbale pentru a-ți exprima sentimentele şi ceea ce gândeşti, ştiind:

- intenția pozitivă a mesajului tău;
- rezultatul dorit;
- contextul transmiterii mesajului;
- conținutul sau ce anume vrei să spui.

Din această carte vei învăța ceea ce eu numesc gesturi intenționale care, atunci când sunt alese

cu grijă şi folosite în cunoştinţă de cauză, creează efectul scontat. Cele patru categorii de gesturi intenţionale sunt relaţionarea (pentru a pune într-o lumină mai clară relaţia dintre tine şi interlocutor/i, sau dintre tine şi un anumit obiect); localizarea (pentru a arăta unde anume sunt localizate unele lucruri, inclusiv idei sau concepte); învăţarea (pentru a-l instrui pe ascultător cu privire la îndeplinirea unei sarcini sau înţelegerea unui concept); şi aşteptarea sau influenţarea (pentru a-ţi arăta încrederea în propria persoană şi pentru a conduce comportamentul altora, fără ca stima lor de sine să aibă de suferit).

De vreme ce gesturile tale fizice pot modifica pe nesimţite ceea ce transmiţi, de ce să nu te foloseşti de ele pentru a-ţi transforma mesajul folosind gesturi intenţionale? Mult prea des un manager ajunge să se simtă frustrat şi apelează la impunerea unei poziţii de putere, spunând poate ceva de genul: „Eu sunt managerul şi aşa spun eu că trebuie făcut. “A arăta cu degetul în faţa cuiva nu ar trebui să fie o opţiune. Nu este nevoie să ridici glasul sau să ţipi la altcineva. Folosirea indiciilor intenţionale alături de cuvinte sporeşte şansele ca mesajul tău să fie corect înţeles de prima dată - fără a deveni frustrat şi a fi nevoit să-ţi impui punctul de vedere prin poziţia de putere pe care o ai.

Fiecare conversație verbală sau nonverbală fie construieşte o relație, fie o distruge.

Suntem cu toții conştienți de importanța comunicării în păstrarea legăturile personale puternice şi sănătoase. Când toată lumea vorbeşte aceeaşi limbă, ceea ce spunem poate fi un real succes. Pe oricare dintre noi interacțiunea şi îndeplinirea obiectivelor îl fac să se simtă bine. Alteori însă, rezultatul poate fi dezastruos, cu sentimente de durere, confuzie, mânie şi, mai rău, lacrimi sau relații de care s-a ales praful. Dacă în centrul a ceea ce spunem se află o comunicare pozitivă, bazată pe relații, atunci trebuie să realizăm că pentru a fi un comunicator de încredere şi influent este nevoie de o schimbare a felului în care ne privim mesajele verbale şi nonverbale.

Să luăm ca exemplu următorul scenariu. A nu ştiu câta oară Amy stă aplecată deasupra calculatorului, lucrând de zor la raportul pe care ea şi Dick ar fi trebuit să-l prezinte a doua zi comitetului director al companiei. Dick promisese că îl va termina el, dar o lăsase baltă, motivând că are de făcut *cercetări.* Amy era convinsă că acele cercetări nu însemnau altceva decât timp pierdut pe

Internet. De la biroul său, Dick strigă: „Hei, mi-e foame. Ce-ar fi să iei ceva de mâncare. Sunt sigur că astfel raportul ar putea fi terminat

mult mai uşor. “Nici nu i-a ieşit bine vorba din gură că Amy deja țipă: „E şi raportul tău, nu doar al meu, de ce nu lucrezi şi tu la el? Şi-n schimb, în timp ce lucrezi du-te tu să iei de mâncare, să vedem dacă-ți convine. “Dick rămase cu gura căscată. „Era doar o sugestie “, spuse el. Foarte probabil chiar aşa stăteau lucrurile, dar ia în seamă acum ce auzise Amy fără să vadă. Dick strigase doar pentru ca Amy să-l poată auzi de la distanță. La urechile lui Amy însă nu au ajuns decât strigătele lui Dick şi faptul că se ordona ceva. Ceea ce nu putea ea să vadă era că palma lui Dick era orientată în sus într-un gest de cerere, că avea capul aplecat discret într-o parte şi că zâmbea.

Din păcate, de prea multe ori, mesajul auzit diferă de cel trimis, mai ales atunci când la mijloc sunt şi emoții. Felul în care fiecare persoană interpretează contextul mesajului, starea emoțională atât a vorbitorului, cât şi a ascultătorului, şi intențiile fiecăruia schimbă percepția asupra a cât de „bine “sau de „rău “este ceea ce se spune. După cum reiese din exemplul precedent, atât vorbitorul, cât şi ascultătorul au propriile filtre, prin intermediul cărora şterg, distorsionează sau fac generalizări cu privire la ce s-a rostit şi ce s-a auzit. Acceptarea faptului că este posibil ca mesajul original să nu fi fost recepționat cum ți-ai fi dorit

este esențială pentru a păstra fluența comunicării şi pentru a înțelege gesturile intenționale şi influența elementelor nonverbale.

EXERCIȚIU.
OBSERVĂ ÎNDEAPROAPE RĂSPUNSURILE

Gândeşte-te la o conversație recentă pe care ai purtat-o şi în care simțeai că este important să-ți faci înțeles punctul de vedere. Răspunsul pe care l-ai primit a fost cel dorit? Răspunsul este o reflectare a mesajului trimis. Reține felul în care s-a desfăşurat conversația.

- Mesajul pe care credeam că l-am trimis;
- Răspunsul pe care l-am primit;
- Răspunsul pe care aş fi dorit să-l primesc.

Comunicarea ta se prea poate să nu fi fost încununată de succes, deoarece nu aveai foarte limpede în minte ce voiai să spui sau pentru că elementele de comunicare nonverbală nu au fost atât de eficiente pe cât ar fi putut să fie.

Înțelegerea diferenței dintre putere, intimidare şi influențare

Influența poate fi definită drept capacitatea de a primi sprijinul altora pentru îndeplinirea unui

obiectiv. În mod tradițional, cele mai obişnuite modalități de influențare sunt:

- Deținerea unui țel comun;
- Condiționarea - dacă faci asta, eu fac aia;
- Frica, iar aici nu mai e nevoie de nicio explicație.

Aş dori să mai adaug şi o a patra cale: oferirea de încredere celorlalți, arătându-le că eşti pe deplin sigur de abilitățile lor. Din punct de vedere nonverbal, acest lucru se obține prin gesturi de aşteptare şi influențare. Adevărata putere din spatele influențării se dezvoltă prin intermediul relațiilor bazate pe încredere şi siguranță. Folosirea indiciilor nonverbale ale aşteptării şi influențării pentru a-ți susține mesajul le îngăduie celorlalți să ştie că ai încredere că pot duce treaba la bun sfârşit. Diferențele dintre influențarea în scopul atingerii unui obiectiv şi influențarea menită să confere încredere altora se pot suprapune - ele nu se exclud reciproc.

De fiecare dată când intri în birou, ceilalți te pot privi într-unul dintre aceste trei moduri:

1. Cine eşti din punct de vedere al poziției pe care o ocupi (şi al puterii pe care o ai).
2. Cine eşti ca persoană (ca om în carne şi

oase, încercat de anumite sentimente).
3. combinație între cele două (varianta ideală).

Adeseori, poziția pe care o ocupăm ne conferă anumite puteri care pot fi folosite pentru a intimida, ori dimpotrivă, pentru a spori productivitatea. De exemplu, secretara care omite anumite informații foarte importante sau care pune bețe în roate unui proiect până ce trece termenul de finalizare se foloseşte de putere pentru a intimida. Cea care nu joacă decât rolul de „portar “pentru şeful ei se foloseşte de puterea pe care o are pentru a creşte productivitatea muncii.

Nu-i nimic rău în a te folosi la nevoie de putere. Cei aflați în poziții de decizie se află mereu într-o asemenea situație. Totuşi, puterea dusă la extrem poate trece drept intimidare.

În mod similar, dacă vom opera având în vedere numai latura personală, ne va fi greu să luăm decizii, mai ales atunci când vrem să fim siguri că fiecare este mulțumit înainte de a merge mai departe, Străduieşte-te să alegi a treia variantă, o combinație a primelor două.

În ce fel influenţa merge mână-n mână cu oportunităţile

Pentru a avea succes - şi a juca un rol activ în

construirea de relații solide -, este nevoie de dezvoltarea unor puternice sfere de influență. Împreună cu alții poți reuşi mult mai multe decât pe cont propriu. Dar, totuşi, pentru a putea stabili asemenea legături, ceilalți trebuie, desigur, mai întâi să te cunoască şi să te placă. Oamenii fac afaceri cu persoane pe care le cunosc, le simpatizează şi în care au încredere şi evită să facă afaceri cu persoanele pe care nu le plac. Simplu ca bună ziua. Eşti prietenos? Te străduieşti să stabileşti legături pozitive cu alții? Îți iei angajamente şi le respecți? Acestea sunt exemple de întrebări pe care oamenii şi le pun arunci când te întâlnesc.

Deseori, în mod greşit, partea emoțională a creierului este responsabilă de consemnarea primelor impresii şi de o primă judecată, punând întrebări în încercarea de a înțelege ce anume vede, aude sau simte cineva. Î*ți pasă? De ce mi-ar păsa mie*? *Pot să am încredere în tine?* Din nou acel *Manual de utilizare* despre care am vorbit oferă răspunsuri acestor întrebări, nu doar prin cuvintele alese, ci şi prin indicii nonverbale precum:

- tonul vocii;
- intensitatea sau viteza vorbirii;
- respirație;
- expresii şi gesturi;

- înfăţişare;
- postură şi mişcare.

Semnalele nonverbale pe care le produci sau le recepţionezi pot genera o arie variată de răspunsuri, de exemplu, curiozitate, siguranţă, încredere, interes viu, dragoste, neîncredere, apatie, teamă, mânie sau confuzie. Dacă nu cumva ai ales în mod intenţionat un anumit semnal nonverbal, de cele mai multe ori nu vei şti ce semnale sau indicii transmiţi. Alţi oameni nu vor putea niciodată să îşi explice clar de ce te plac sau nu. Întrebaţi de motiv, vor răspunde: „Pur şi simplu aşa simt. "

Îmi pare rău să ţi-o spun verde-n faţă, dar ei au găsit toate răspunsurile respective, citind *Manualul tău de utilizare.* Conceptul de manual despre care vorbesc explică de ce nu întotdeauna cei mai harnici sau mai competenţi dintr-un anumit mediu au şi câştig de cauză. Iar asta poate fi pentru mulţi o lecţie dură. Ştiu că te-ai străduit din răsputeri să fi luat în seamă. Ţi-ai construit un renume şi apoi ai muncit pe brânci, astfel încât să fi văzut ca un expert în ceea ce faci. Şi, după ce ai făcut totul ca la carte, nimeni nu te ia în serios. Ţi se întâmplă des să te repeţi sau să fi greşit înţeles în mod sistematic?

Neînţelegerile şi comunicarea defectuoasă sunt

un lucru des întâlnit. Dar de ce se-ntâmplă asta, din moment ce oricine îşi doreşte cu atât de multă ardoare să se facă înțeles? Oare de vină să fie faptul că limbajul corpului tău transmite un alt mesaj decât crezi tu?

Ce-ar fi dacă, prin doar câteva schimbări simple, ai putea face orice comunicare mult mai eficientă? Se poate, iar această carte te va învăța cum, folosind aptitudini bazate pe comunicarea nonverbală - pe acel limbaj nerostit. Dacă ai putea deveni un maestru al limbajului nerostit şi ți-ai putea controla mai bine mesajul, atunci ai fi în stare să fi un model pentru alții, să îi influențezi şi să construieşti relații puternice, bazate pe încredere.

Iată cum merg lucrurile. Cu toții răspundem semnalelor nonverbale şi indiciilor. Instinctul de a ne folosi de elementele nonverbale este adânc sădit în mințile noastre. Înțelegerea acestor comportamente nonverbale intuitive se numeşte inteligență emo- țională. Alegerea intenționată a elementelor nonverbale pentru a potența mesajul creşte ceea ce noi numim Coeficient de influență. Capacitatea de a stabili relații şi, în timp, puternice sfere de influență vine din abilitatea de a te face înțeles uşor şi repede. Semnalele nonverbale îți dezvăluie mesajul şi emoțiile care se ascund în spatele lui într-o mult mai mare măsură decât o fac cuvintele.

Coeficientul tău de influență este mult mai important în dobândirea succesului decât IQ-ul tău. Nu mă înțelege greşit, nu subapreciez inteligența. Este foarte important să abordezi tot ceea ce întreprinzi cu mintea deschisă, dorind să-ți sporeşti cunoştințele cu fiecare prilej. Şi, totuşi, chiar şi cel mai deştept om din lume poate avea un succes limitat dacă nu-i va putea influența pe alții, determinându-i să lucreze pentru el sau alături de el. Succesul nu se petrece în gol.

În această carte am expus o abordare pentru a controla mesajul pe care corpul tău îl transmite. Înainte de a începe, iată în cele ce urmează trei lucruri simple, de ținut minte:

1. E de muncă. La început, te vei gândi la numeroase opțiuni în acelaşi timp, dar e OK. În felul acesta, înveți ce funcționează în cazul tău şi ce nu. Va merita să investeşti timp în asta, deoarece rezultatul final va fi capacitatea ta de a inspira, de a influența, de a construi încredere şi relații de durată.
2. Vei trece printr-o schimbare de perspectivă şi vei putea vedea comunicarea din trei puncte de vedere: a ta, a ascultătorului şi a observatorului. Nu-i nimic nou sub soare, serios. Pur şi simplu, vei modifica şi schimba ceea ce faci în mod intenționat şi

perspectiva ta asupra comunicării şi a ceea ce se spune cu adevărat.

3. Nu mai e cale de întoarcere. Mereu văd asta. E un moment revelator. În clipa în care vei folosi una dintre aceste tehnici şi vei obține imediat efectul scontat, vei spune: „Este chiar atât de uşor? “Da, este. Odată ce vei integra aceste cunoştințe printre celelalte abilități ale tale, nu vei mai privi niciodată comunicarea cu aceiaşi ochi. Cartea aceasta va schimba felul în care priveşti limbajul corpului şi comunicarea nonverbală.

Observații

Majoritatea capitolelor includ exemple din viața reală, pentru a ilustra subiectul central. Unele au legătură cu capitolele anterioare, iar altele nu. Toate detaliile personale, inclusiv numele, au fost schimbate pentru a păstra confidențialitatea.

S-ar putea să doreşti să păstrezi răspunsurile la exerciții pentru o trecere în revistă ulterioară. Am pregătit un material complementar intitulat *What Your Body Says Action Plan(Limbajul corpului tău. Plan de acțiune)* care cuprinde toate exercițiile din această carte şi multe altele. Vizitează www.Whatyourbodysays.com pentru a-

ți descărca propriul exemplar al Planului de Acțiune, astfel încât să poți începe chiar de azi să controlezi mesajele pe care corpul tău le transmite.

Lectura acestei cărți îți va fi extrem de utilă, dar, totuşi, câştigul cel mai mare stă în hotărârea ta de a pune în practică tot ce ai învățat. Această punere în practică te va conduce către postura de lider şi vei obține succesul comunicațional de care ştii că eşti capabil.

CAPITOLUL 1

SEMNALELE PE CARE LE TRANSMITI

Limbajul corpului tău explică pe larg cele mai des folosite gesturi şi semnale nonverbale, care sunt uşor de reținut şi de reprodus fără a părea fals sau forțat. Ne vom concentra mai cu seamă asupra gesturilor corporale, a contactului vizual, a indiciilor nonverbale transmise de cuvântul rostit - precum tonul, intensitatea şi viteza vocii şi respirația. Obiectivul este să înveți să recunoşti comportamentele nonverbale, să ştii cum să le aplici şi să înțelegi cum îi fac pe alții să se simtă.

Elementele nonverbale sunt o parte din tine; ele reprezintă expresia directă a gândurilor şi

emoțiilor tale. Şi, totuşi, cei mai mulți dintre oameni habar nu au de ceea ce transmit. E uşor de ştiut ce spune corpul tău, odată ce i-ai deprins limbajul. Asta înseamnă că va trebui:

- Să-i studiezi mai întâi pe ceilalți. Fii curios şi observă în ce fel te face să te simți limbajul corpului lor, astfel încât să pricepi cel mai probabil înțeles al anumitor mişcări.
- În al doilea rând, să îți păstrezi simțul umorului în timp ce vei exersa abilitățile descrise în această carte.

Foarte probabil, îți alegi cuvintele cu mare grijă şi explici în amănunt fiecare detaliu al unui produs sau al unei negocieri. Dar cât de des uiți să alegi ce spune corpul tău? În timpul unei convorbiri normale de 10 minute, un vorbitor şi un ascultător transmit fiecare sute de mesaje nonverbale - ceea ce nu-i deloc puțin lucru, iar toate au potențialul de a scoate în evidență un amestec de înțelesuri. Priveşte comunicare ca pe un întreg:

- cuvintele pe care le spui;
- mişcările pe care le faci;
- cuvintele pe care le rosteşte celălalt;
- mişcările pe care celălalt le face.

Comunicarea include frânturi de mesaje şi înțelesuri - atât verbale, cât şi nonverbale - care circulă constant înainte şi înapoi. În viață, ca şi în poker, expresia: „A fost atât de uşor de citit "înseamnă că indiciile nonverbale ale celuilalt au transmis mesaje cât se poate de limpezi.

Primele impresii au un impact foarte mare asupra felului în care relațiile de afaceri se dezvoltă. Dacă semnalele tale nonverbale nu se potrivesc cu cuvintele pe care le spui, oamenii vor da mai des crezare celor spuse de corpul tău şi nu cuvintelor.

EXERCIȚIU.
OBSERVĂ ÎNDEAPROAPE GESTURILE

Bucură-te de o discuție cu prietenii şi observă unele lucruri pe care le-ai făcut sau pe care se poate să le fi schițat prin gesturi. Notează pe o foaie câteva exemple, pentru a-ți spori abilitățile de bun observator:

- cuvintele pe care le-ai spus;
- mişcările pe care le-ai făcut;
- cuvintele pe care ceilalți le-au spus;
- mişcările pe care ceilalți le-au făcut.

Pe măsură ce le studiezi, începe să observi dacă nu cumva există unele gesturi sau mişcări

comune. Caută apoi căi de a verifica ceea ce vezi. Îți vei spori în mod semnificativ capacitatea de a fi un comunicator eficient, când vei deveni conştient de semnalele şi indiciile nonverbale. Tehnicile de bază pentru trimiterea de semnale şi indicii nonverbale sunt cam aceleaşi pentru toți, indiferent de profesie. Fie că stabileşti sarcini care să fie îndeplinite de angajați, finalizezi o vânzare, ai un interviu de angajare excelent sau susții prezentări în fața unei echipe, bunele abilități de comunicare sunt întotdeauna un avantaj.

Elemente nonverbale bune *versus*rele

Comportamentele şi tiparele pe care acestea le creează nu sunt în esență nici bune, nici rele; sunt doar comportamente, nimic mai mult. Contextul modifică percepția asupra a ceea ce este bine şi ce nu. În fiecare zi oscilăm într-un soi de balet între unele comportamente şi tipare care reprezintă active şi altele care țin mai degrabă de pasive. În funcție de context, ceva ce poate constitui un beneficiu într-o situație se poate transforma într-un neajuns în alte circumstanțe. Imaginează-ți un cântar al cărui ac oscilează între beneficii, pe de o parte, şi obligații, pe de altă parte, iar apoi închipuie-ți unde s-ar plasa următoarele comportamente:

voce ridicată, respirație rapidă, ton rigid, bărbia uşor coborâtă, poziție dreaptă, palmă orientată în jos, deget ridicat. Foarte probabil, ai plasat aceste comportamente în talerul cu „obligații “al cântarului, corect? Ba chiar ai putea crede despre o persoană care afişează un astfel de comportament că este supărată sau furioasă.

Dar ia în calcul şi următoarele observații: luate individual, majoritatea acestor comportamente nu indică furie sau supărare. Fiecare dintre ele îndeplineşte un rol şi, într-un alt context, ar putea fi folosite pentru a-i avertiza pe alții de anumite pericole. Dacă s-ar folosi cineva de aceleaşi reacții descrise anterior pentru a veghea asupra siguranței noastre, le-am considera un beneficiu. Contextul în care folosim un anumit comportament îl transformă într-un ajutor sau într-un impediment. Este uşor de ales comportamentul potrivit într-un anumit context, ținând cont de răspunsurile la următoarelor întrebări:

- Ce doresc ascultătorii mei? Ce vreau eu?
- Cum obțin ei ceea ce îşi doresc? Cum obțin eu ceea ce îmi doresc?
- Cum putem obține cu toții ceea ce ne dorim, păstrând relația?

Obiectivul fundamental este să fie păstrată

relația, în vreme ce fiecare obține ce şi-a propus. Acum gândeşte-te cum ai putea face asta în cazul interacțiunilor la care iei chiar tu parte.

EXERCIȚIU.
ÎNȚELEGE DORINȚE ŞI NEVOI

Gândeşte-te la o situație de comunicare viitoare, în care nevoile tale s-ar putea să difere de cele ale ascultătorului. Pune în scenă printr-un joc de roluri situația respectivă şi răspunde la următoarele întrebări, înainte de a începe să comunici cu cealaltă persoană sau cu celelalte persoane.

Ce doreşte ascultătorul meu?	Ce doresc eu?
Cum obține el ceea ce îşi doreşte?	Cum obțin eu ceea ce îmi doresc?
Cum putem obține amândoi ceea ce ne dorim, păstrând relația?	

Înțelegerea nevoilor tale şi ale ascultătorilor nu este un calcul matematic în care accentul cade pe valoarea fiecărui set de nevoi. Atenția cade pe relație şi pe felul în care acele nevoi pot fi îndeplinite sau, dacă nu, măcar recunoscute. Pentru a putea înțelege anumite nevoi, trebuie să fi dispus să asculți. Auzul este natural, ascultarea nu. Este nevoie de multă concentrare pentru a asculta în mod eficient. Pentru a-i

încuraja pe ceilalți să îți dezvăluie lucruri sau pentru a le arăta că îi asculți, ațintește-ți privirea în pământ şi dă uşor din cap. Înclinarea capului este de regulă un semn care înseamnă aprobare sau transmite un mesaj de genul: „Te ascult, spune-mi mai multe… “Aprobarea din cap implică o mişcare pe verticală, înainte şi înapoi şi diferă de scuturarea din cap, dintr-o parte într-alta. Adeseori, aprobatul sau scuturatul din cap sunt gesturi pe care le facem fără să ne dăm seama. De aceea este atât de important să înțelegem ce mesaje transmite corpul nostru şi să alegem cu bună ştiință cele mai potrivite comportamente. Data viitoare când vei vrea să afli mai multe de la cineva, încearcă să aprobi din cap şi priveşte spre podea o vreme. Rezultatele s-ar putea să te surprindă.

Nimeni nu s-a născut un bun comunicator şi niciun rezultat al cercetărilor ştiințifice din lume nu poate explica diferența dintre comunicatorii extraordinari şi cei mediocri - cu excepția acelor comportamente deprinse, cunoscute adeseori sub numele de *charismă.* Comunicatorii extraordinari se folosesc în mod intenționat de elementele nonverbale, deoarece ştiu că acestea pot face diferența în ceea ce priveşte felul în care sunt văzuți de către alții, în loc să-şi piardă timpul învățând să descifreze limbajul corpului altor persoane, comunicatorii extraordinari se

concentrează asupra felului în care limbajul corpului lor este perceput.

Ca aproape orice alt lucru de pe fața pământului, oricine poate învăța să folosească indiciile nonverbale pentru o comunicare bună. Există metode prin care poți ajunge un comunicator de succes. Nu e nicio vrăjitorie la mijloc, deşi aşa pare.

CAPITOLUL 2

CUM FUNCȚIONEAZĂ SEMNALELE

De vreme ce gestul se numără printre primele noțiuni care îți vin în mod obişnuit în minte atunci când vorbim de semnale sau indicii nonverbale, să începem de aici. Un gest reprezintă o mişcare sau o serie de mişcări folosite pentru a comunica un anumit mesaj. E o definiție frumuşică, nu zic nu, dar ce înseamnă ea de fapt? Gesturile şi mişcările sau comportamentele nonverbale sunt parte din noi. De cele mai multe ori, mişcările vin de la sine, sunt spontane. Uneori, ele reprezintă ceea ce spunem şi alteori nu. Adeseori, afişăm emoții sau gânduri într-o manieră nonverbală.

De dorit este să fi atent la puterea pe care o au elementele nonverbale şi să le alegi cu atenție pe cele care pot veni în sprijinul mesajului tău.

Potriveşte-ți cuvintele cu gesturi intenționate, acele gesturi destinate unui scop anume. Comportamentele sau mulțimile de comportamente, sau tiparele nonverbale, atunci când sunt alese cu atenție pentru a corespunde cuvintelor, trimit către ascultător un mesaj intențional.

În timp ce gesturile făcute cu mâna se numără printre cele mai obişnuite, orice mişcare a corpului poate fi un gest intențional, de exemplu balansarea pe vârfurile picioarelor (nesigur sau timid), poziția de drepți cu ambele picioare alăturate (neutralitate, nu are nimic de spus) sau îndreptarea unuia sau a ambelor picioare către ascultător (interes față de el). Unele cercetări fac distincția între gesturi şi expresii faciale; cu toate acestea, de dragul simplificării discuției, voi defini gesturile drept orice comportament sau mişcare corporală, şi mă refer aici inclusiv la față.

Gesturile intenţionate sunt un instrument foarte puternic

Cu toții folosim gesturi. Doar că uneori nu ne pricepem foarte bine la a ne potrivi gesturile cu ce avem de spus. Gesturile intenționale vin să sprijine mesajul şi mențin trează atenția ascultătorului. Ele pot, de asemenea, crea un

răspuns emoțional atât din partea ta, cât şi a ascultătorului. Ataşamentul emoțional față de mesaj determină felul în care ascultătorul va răspunde.

Răspunsul la gesturi, mai ales, zâmbete şi la alte expresii faciale emoționale, este instinctiv şi răspândit în numeroase culturi. Cu toate că membrii tuturor culturilor răspund la elementele nonverbale, nu toată lumea o face în acelaşi fel şi nici nu consideră că acestea ar avea acelaşi înțeles. De exemplu, în America de Nord, gestul de unire a degetului mare cu cel arătător pentru a forma un cerc înseamnă OK, totul este în regulă. În Japonia, înseamnă bani, iar în Franța zero, gol. În Brazilia şi Rusia, poate fi văzut ca un gest obscen. Din pricina acestor diferențe dintre culturi, vom stărui doar asupra acelor gesturi care în mai toate culturile trimit acelaşi mesaj intențional. Dacă participi la numeroase afaceri internaționale, ar fi o idee bună să studiezi mai în amănunt ce este şi ce nu este acceptabil în diferite țări sau culturi. Când ai îndoieli sau pur şi simplu nu înțelegi ceea ce vezi, întreabă. S-ar putea să fi surprins de răspuns.

Observă cultura locală în diverse companii, precum şi în diferite țări. Fiecare cultură organizațională, profesie sau grup are propriile gesturi nonverbale, precum şi un jargon specific.

Este imposibil să le cunoşti şi să scrii despre absolut toate. Totuşi, privind cu atenţie cele patru feluri principale de gesturi din *Limbajul corpului tău*, vei face paşi importanţi înspre a fi sigur că te-ai făcut înţeles. Cele patru categorii de gesturi intenţionate sunt:

- Relaţionarea
- Localizarea
- Învăţarea
- Aşteptarea

Există nenumărate gesturi care pot fi folosite pentru a exprima elemente cuprinse în aceste patru categorii. Aşadar, cel mai bine este să le înveţi, să le exersezi şi să le adaptezi pe cele de bază. Cea mai bună cale de a învăţa mai multe despre gesturi şi înţelesurile lor este să exersezi câte unul în fiecare zi şi să observi felul în care reacţionează ceilalţi. Cele prezentate aici sunt combinate, pentru a alcătui tipare, aşa că poţi de asemenea exersa câte un tipar nou în fiecare săptămână. Exemplele din această carte arată felul în care gesturile intenţionate pot spori înţelesul a ceea ce spui sau pot înlesni comunicarea. Gesturile pot fi folosite pentru a înlocui cuvintele rostite sau alături de ele. Ne folosim de gesturile intenţionate pentru a accentua părţile importante ale mesajului

nostru. Acest lucru îi este de folos ascultătorului pentru a şti când trebuie să fie mai atent. La urma urmei, tuturor ne mai fuge mintea, nimeni nu poate fi perfect atent tot timpul. Ideal ar fi să îl ajuți pe ascultător oricum îți va fi cu putință, indicându-i punctele-cheie pe care tu vrei ca el să şi le amintească. Orice gest intenționat are două părți:

- Mişcarea în sine.
- Coordonarea în timp a gestului respectiv.

La rândul ei, coordonarea cuprinde trei elemente:

- Când se petrece gestul (ce cuvânt sau ce frază însoțeşte).
- Timpul necesar efectuării gestului (câtă vreme durează un anumit gest).
- Intensitatea gestului (mai aproape sau mai departe de corp, într-o postură relaxată sau încordată, cu o mână sau cu două).

Când şi cum se produce un gest

În mod obişnuit, creierul transmite corpului tău gesturi în acelaşi timp cu formularea cuvintelor pe care vrei să le spui. Atunci când eşti la început şi te străduieşti să înveți cum să foloseşti gesturi intenționate, creierul

formulează mai întâi cuvintele şi abia apoi le potriveşte cu gestul. Drept urmare, s-ar putea să nu ai o coordonare prea bună, deoarece cuvintele şi gesturile nu se produc simultan.

Când eşti la început în folosirea gesturilor intenționate, este important să ştii dinainte ce ai de spus. Coordonarea gesturilor tale este o abilitate fundamentală, pe care trebuie să o exersezi.

Evită mişcările aleatorii. De vreme ce gesturile îşi pierd din eficiență în lipsa unei bune sincronizări cu mesajul verbal, vei dori să le coordonezi cu cuvintele pe care încerci să le scoți în evidență. Alege cuvintele-cheie sau frazele pe care vrei să le accentuezi, pornind de la răspunsurile întrebărilor din Capitolul 1:

- Ce doresc ceilalți?
- Ce doresc eu?
- Cum obțin ei ceea ce îşi doresc?
- Cum obțin eu ceea ce îmi doresc?
- Cum pot obține ambele părți ceea ce îşi doresc, păstrând relația?

Deşi s-ar putea să ți pară se că sunt multe informații de ținut minte, pe măsură ce vei exersa şi vei lucra cu exemple, vei vedea cât de uşor este totul de fapt. Reîmprospătează-i ascultătorului tău memoria de lungă durată

printr-o atentă coordonare a gesturilor tale, astfel încât să concorde cu cele mai importante părți ale mesajului tău. Cu cât vei folosi mai frecvent gesturi intenționate, cu atât acestea vor deveni o parte obişnuită a comportamentelor tale nonverbale. De exemplu, să spunem că tocmai începi întâlnirea lunară cu echipa pe care o conduci, trecând în revistă agenda.

Dintr-o privire
„Trebuie să discutăm astăzi cinci subiecte principale. În primul rând, trebuie să vorbim despre raportul de vânzări. În al doilea rând, vom revizui bugetele..."

Ce spune gura ta	Ce face corpul tău	Mesajul pe care îl transmiți
În cadrul întâlnirii noastre de azi vom discuta despre cinci subiecte principale.	Întinde mâna direct din umăr, îndoind-o în dreptul cotului pentru a forma un unghi drept. Arată cinci degete în timp ce pronunți cuvântul *cinci*. Păstrează câteva clipe gestul.	Puțină atenție la mine, băieți. Aceste cinci subiecte sunt importante.
În primul rând, trebuie să vorbim despre raportul de vânzări.	Gestul se schimbă, pentru a indica ideea de prim subiect, iar pentru asta vei ridica unul dintre degete.	De primă importanță...
În al doilea rând, vom revizui bugetele...	Ridică și un al doilea deget.	Apoi...

În această frază, *cinci subiecte principale* este formula care trebuie scoasă în evidență printr-

un gest corespunzător. Foloseşte unul pe care publicul îl cunoaşte deja pentru a spori claritatea mesajului şi a detensiona atmosfera. De vreme ce îți doreşti ca ascultătorii tăi să rețină ideea de *cinci,* ridică brațul pentru a imita vechiul semnal de indicare a unui viraj la dreapta. Apoi, printr-un alt gest, scoate în evidență fraza: **În primul rând, trebuie să vorbim despre raportul de vânzări.** (Gestul anterior se schimbă într-altul, pentru a indica ideea de prim subiect de discuție, ridicând unul dintre cele cinci degete.) **În al doilea rând, vom revizui bugetele.** (Indică acest lucru printr-un al doilea deget ridicat.) Şi tot aşa.

Gesturile adaugă un soi de memento vizual, care adeseori îți este de folos pentru a nu mai fi nevoie să te repeți. Un efect secundar curios al număratului în mod nonverbal este acela că publicul îşi va aminti care deget se referă la raportul de vânzări şi care la revizuirea bugetului. Deseori ascultătorii vor folosi exact aceleaşi degete atunci când vor transmite altora mesajul.

Folosirea unor gesturi intenționate, precum număratul pentru a scoate în evidență subiectele importante, funcționează în cazul unor audiențe mari, al unor grupuri mai mici (de opt persoane sau mai puțin) sau chiar şi în comunicarea de la om la om. Ar fi bine să reduci

intensitatea gestului atunci când vorbeşti cu opt sau mai puține persoane. Pentru asta nu e nevoie decât să faci gestul mai puțin amplu sau mai aproape de corpul tău. De exemplu, când spui: „În cadrul întâlnirii noastre de azi vom discuta despre cinci subiecte principale“, nu este nevoie de gestul mai amplu de ridicare a brațului. Ridică doar mâna îndoind cotul, în mod asemănător cu semnul făcut cu mâna de o prințesă. (Număratul pe degete poate fi păstrat.)



EXERCIȚIU. EXERSEAZĂ COORDONAREA GESTURILOR

Coordonarea este foarte importantă atunci când foloseşti gesturi intenționate. Scopul tău este ca, de dragul eleganței, elementele verbale şi cele nonverbale să se potrivească. Asigură-te că exersezi acest lucru şi fii atent la reacții. Deşi majoritatea oamenilor sunt indulgenți, când exersezi coordonarea perfectă nu te folosi de bunăvoința lor drept scuză pentru bâlbâielile care ar putea ține de coordonare. Vei descoperi de ce este bine ca oamenii să nu ştie de ce le place să te asculte; ei doar ştiu că le place pentru că eşti uşor de înțeles.

Cât timp să menții gestul

Pe măsură ce întrebuințarea gesturilor intenționate devine firească, poți trece la finețuri, precum durata de menținere a gestului. Acest lucru variază în funcție de intenția gestului. Pentru a înțelege ce durată este potrivită pentru un anumit gest, să trecem din nou în revistă felul în care este transmis un mesaj verbal.

Un mesaj verbal are două părți: cuvintele rostite şi pauza de tăcere dintre segmente, propoziții şi gânduri. Pauza de tăcere îi permite vorbitorului să respire. O pauză de tăcere însoțită de gestică îi oferă vorbitorului oportunitatea de a respira, dar şi de a sublinia elemente-cheie ale mesajului. Menținerea gestului (fără să te mişti) pe durata întregii pauze permite minții ascultătorului să reacționeze, să simtă, să interpreteze şi să asimileze mesajul, ceea ce adaugă mai mult impact mesajului verbal. Ascultătorul are o oportunitate excelentă de a asimila mesajul în timpul pauzei vorbitorului. Cei din public nu sunt interesați să perceapă ceea ce ar putea pierde în acel timp. O pauză însoțită de gesturi îi permite ascultătorului să perceapă tot mesajul, să înțeleagă, să facă legături şi să aşeze mesajul la locul potrivit în memoria sa. Schimbă gestul doar atunci când începi din nou să vorbeşti.

„Dar staţi, nu am terminat...” Cum să asociezi două idei în mod nonverbal

Încheierea cu acelaşi gest şi păstrarea lui pe întreaga pauză leagă ce s-a spus de ce vei spune în continuare. Să luăm un exemplu. Christine este inteligentă, educată şi se descurcă de minune la locul de muncă. Este prietenoasă, plăcută de ceilalți şi relaționează uşor cu clienții şi colegii. Dar are adesea sentimentul că nu este luată în serios, chiar dacă foloseşte gesturi intenționate în timp ce vorbeşte. Christine susține că de fiecare dată când încearcă să vină cu idei de valoare la vreo întrunire, ceilalți nu o lasă să termine ce are de spus. De fiecare dată când se opreşte să respire, ceilalți intervin şi vorbesc peste ea. De ce? Pentru că, în timp ce vorbeşte, Christine face un gest intenționat şi apoi lasă imediat mâna jos, atunci când se opreşte să respire. Prin încheierea gestului, ea trimite un mesaj neintenționat: „Am terminat ce am avut de spus. “

O neînțelegere des întâlnită se produce atunci când vorbitorul nu menține gestul pe întreaga pauză. Adesea, gesturile vorbitorului se pierd atunci când el termină de vorbit, anunțându-l pe ascultător: „Am terminat. “Păstrarea unui gest intenționat chiar şi în pauză arată că nu ai

terminat de vorbit. Procedând astfel, transmiţi faptul că mai urmează şi altceva. Păstrarea unui gest în aer menţine atenţia audienţei.

Modifică gestul sau fă o mişcare numai atunci când eşti pe punctul de a rosti următoarele cuvinte, dacă vrei să reţii atenţia publicului sau să faci o legătură între ce ai spus şi ceea ce urmează să zici. Această abilitate de tipul: „Dar staţi, nu am terminat “nu foloseşte doar gestul pentru a transmite mesajul de aşteptare. Mai degrabă, acest obiectiv se atinge prin coordonare şi prin nemişcarea gestului pe parcursul întregii pauze. Păstrarea unei pauze tăcute, dublate de un anumit gest, cu o secundă sau două mai mult decât în mod normal creşte anticiparea şi interesul pentru ce va urma. Ai grijă deci să nu

Dintr-o privire

„Fiecare dintre voi va contribui cu propriul talent la acest proiect. Acest proiect ne va da tuturor prilejul să învăţăm de la cei mai buni." Acest mesaj are două părţi: (1) „Fiecare dintre voi va contribui cu propriul talent la acest proiect." (2) „Acest proiect ne va da tuturor prilejul să învăţăm de la cei mai buni."

Ce spune gura ta	Ce face corpul tău	Mesajul pe care îl transmiţi
Fiecare dintre voi...	Începe gestul din dreptul pieptului. Ridică un braţ dacă ai de-a face cu un grup mai restrâns şi ambele mâini dacă este vorba de un grup mai mare. Fă un semn către public ţinând palma în sus, deschisă. Rămâi aşa.	Cu toţii suntem talentaţi.
va contribui cu propriul talent la acest proiect.	Fă o pauză în timp ce păstrezi acelaşi gest. Exact în clipa în care începi să vorbeşti după pauză, modifică gestul aducând mâna înapoi către piept.	Şi ştiu că putem face asta.

renunți prea devreme la gest. Încheierea unui gest poate fi la fel de dramatică precum relaxarea mâinilor şi plesnirea lor zgomotoasă peste coapse sau la fel de subtilă ca strângerea degetelor în palmă, ca şi când ai mulge o vacă. Mişcarea sau schimbarea gestului pe parcursul unei pauze semnalează faptul că ai încheiat un mesaj. Aşadar, pentru a ține atenția publicului trează, menține gestul.

O astfel de pauză dublată de un gest trimite de asemenea mesajul că legi ultimul lucru pe care l-ai spus de următorul pe care îl vei rosti. De ce ai face asta? Deoarece memoria pe termen scurt este limitată pentru cei mai mulți dintre oameni şi e greu să îți aminteşti tot ce se spune pe parcursul unei întâlniri. Gesturile intenționate țin la un loc mesajul, atât din punct de vedere

Pentru a alipi mesajul precedent cererii de cooperare:		
Ce spune gura ta	**Ce face corpul tău**	**Mesajul pe care îl transmiți**
Acest proiect ne va da tuturor...	Fă un semn înapoi către public cu ambele palme orientate în jos. Fă o pauză, menținându-ți greutatea pe ambele picioare.	Suntem implicați în acest proiect împreună și
prilejul să învățăm de la cei mai buni.	Exact în clipa în care începi să vorbești după pauza făcută, împreunează-ți mâinile și rămâi așa.	Mă aștept să faceți treabă bună.

verbal, cât şi în memoria ascultătorului. Studiile arată că majoritatea oamenilor îşi pot aminti între cinci şi nouă calupuri de informație pe termen scurt. Există un temei pentru care numerele de telefon au doar şapte cifre. Când alături concepte asemănătoare sau părți dintr-un mesaj, memoria pe termen scurt le plasează în acelaşi calup informațional. De exemplu, mesajul următor reuneşte un compliment personal cu privire la talentele individuale cu o cerere de cooperare.

Cum să separi nonverbal doua idei

Când vrei să desparți două idei sau fraze, nu ai altceva de făcut decât să încetezi ultimul gest schițat atunci când începi pauza. O îmbunătățire a acestei tehnici constă în mişcarea corpului pe timpul pauzei. Fie că îți schimbi poziția pe scaun sau te plimbi pe scenă, schimbarea locului va conduce la o întrerupere între ceea ce s-a spus şi ceea ce urmează să se spună.

De ce ai vrea să separi cele două concepte? Acest lucru este de dorit atunci când vei face trecerea de la ceva negativ, precum *vânzări jalnice* sau *bugete limitate în acest an,* la ceva pozitiv, ca de exemplu talentele personale şi oportunitățile de care se poate bucura echipa.

De pildă, să spunem că te afli într-o întâlnire şi trebuie să explici de ce bugetul pe noul an va fi unul mic, dar vrei totuşi ca echipa să rămână unită şi să lucreze la noul proiect.

Renunțarea la un anumit gest între două afirmații, întreruperea contactului vizual prin îndreptarea privirii către podea şi mişcarea pentru a schimba poziția produc o curioasă amnezie în mintea ascultătorului cu privire la ceea ce tu tocmai ai spus. Întreruperea acțiunii şi deplasarea ta înspre un alt loc indică faptul că

Dintr-o privire

„Din cauza proiecțiilor actuale foarte slabe de vânzări, bugetul alocat acestui proiect va fi de X dolari. Fiecare dintre voi va contribui cu propriul talent la acest proiect. Acest proiect ne va da tuturor prilejul să învățăm de la cei mai buni."

Vrei să separi prima parte a mesajului de cea de-a doua. (1) „Din cauza estimărilor actuale foarte slabe de vânzări, bugetul alocat acestui proiect va fi de X dolari." (2) „Fiecare dintre voi va contribui cu propriul talent la acest proiect. Acest proiect..."

Ce spune gura ta	Ce face corpul tău	Mesajul pe care îl transmiți
Din cauza proiecțiilor actuale foarte slabe de vânzări, bugetul alocat...	Fă un semn cu palma în jos către o imagine, un calendar sau către perete și rămâi așa.	Nu eu sunt de vină; ci imaginea înspre care arăt, din cauza ei bugetul este redus.
acestui proiect va fi de X dolari.	Renunță la gest, privește în podea și mișcă-ți corpul pentru a face o disociere de „estimările slabe de vânzări".	OK, am terminat cu asta. Să trecem mai departe.

următorul lucru pe care îl vei spune va fi diferit. Acest lucru este util de reținut, mai ales atunci când vrei să comunici nişte veşti proaste sau pentru momentele în care comiți un pas greşit verbal.

Un exemplu des întâlnit de pas greşit verbal

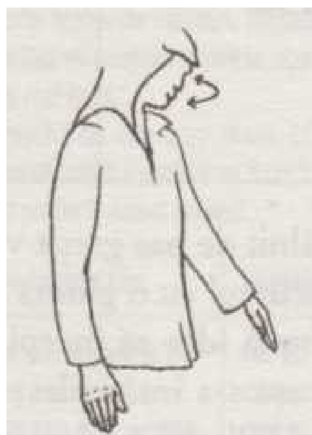
Pentru a separa nonverbal prima parte a mesajului de ce-a de-a doua:		
Ce spune gura ta	**Ce face corpul tău**	**Mesajul pe care îl transmiți**
Fiecare dintre voi va contribui cu propriul talent la acest proiect. Acest proiect ne va da tuturor...	Ridică-ți capul, privește înspre public și fă un semn lateral cu palma. Fă o pauză și menține gestul.	Și vreau să spun că fiecare dintre voi este talentat, inclusiv eu.
prilejul să învățăm de la cei mai buni.	Exact în momentul în care, după pauză, începi să vorbești, împreunează-ți mâinile și rămâi așa.	Și să cooperăm, suntem implicați împreună în acest proiect.

este acela în care vorbitorul îşi începe discursul cu o glumă care nu este gustată de public. Rareori este o bună idee să începi o prezentare printr-o glumă, dar să zicem că aşa s-a

întâmplat; ce te faci când ai de-a face cu tăcerea publicului? Planul A: deplasează-te câțiva paşi mai încolo în tăcere, privind în podea. Odată ajuns în noul loc, schimbă-ți semnalele nonverbale: ridică bărbia, inițiază contactul vizual cu publicul şi zâmbeşte. Observă apoi reacția celor din public. Intreabă-te: respiră uşor, zâmbesc, par să se simtă în largul lor? Dacă răspunsul este pozitiv, vezi-ți mai departe de prezentare, ca şi cum nimic nu s-ar fi întâmplat.

Planul B: dacă oamenii din public respiră agitat, îşi aruncă priviri unii altora, par să fie şocați sau confuzi, ai face bine să întorci foaia, pentru că altminteri eşti într-o mare belea. Pentru început, continuă să respiri relaxat. Deplasează-te. Foloseşte-ți brațul aflat mai aproape de locul „contaminat “de gluma răsuflată sau de neînțelegere. Fă un semn înspre public cu palma mâinii de-a curmezişul şi apoi mişcă-ți brațul înapoi către vechea poziție. În timp ce îți mişti brațul, întoarce antebrațul astfel încât palma ta să fie îndreptată în jos. Pentru a menține atenția publicului îndreptată spre locul pe care-l țintești, privește-ți degetul mare. Cei din public îți vor urmări privirea înainte de a-ți urmări gestul. Continuă să priveşti înspre degetul tău mare pe măsură ce îți mişti brațul în direcția fostului loc în care te-ai

aflat. Continuând să-ți priveşti mâna scutură din cap a dezaprobare de câteva ori, în tăcere. Fără să-ți iei privirea de la mână, lasă să-ți scape în jos atât brațul cât şi capul, astfel încât în acelaşi timp şi degetele şi ochii tăi vor arăta înspre podea. Deplasează-te în tăcere din acel loc, ridică-ți capul şi zâmbeşte. Continuă ca şi cum nimic nu s-ar fi întâmplat. Nu trebuie să spui nimic. Scuturatul din cap a dezaprobare a şters totul cu buretele.



Dacă nimic nu are efect şi crezi că publicul doreşte să discute despre cele ce tocmai s-au petrecut, glumeşte pe seama ta la persoana a treia, ca şi cum nu ți-ar veni să crezi că persoana de pe scenă a spus ceea ce tocmai a spus. Odată ajuns în noua poziție, foloseşte o

voce prietenoasă şi spune ceva de genul: „Nu-mi vine să cred că tipul ăla şi-a început discursul cu o glumă. “Acest procedeu se numeşte repunere în context. Repunerea în context păstrează conținutul inițial, dar ajută publicul să privească informațiile anterioare dintr-o perspectivă mai optimistă, cu mintea deschisă. După repunerea în context, priveşte în jos, îndreaptă-te către un alt loc în tăcere, ridică-ți bărbia astfel încât să restabileşti contactul vizual cu publicul, zâmbeşte şi ia-o de la capăt.

Adeseori, elementele nonverbale sunt mai importante decât cele verbale. Privitul în jos şi mersul întrerup cursul acțiunii şi oferă răgaz, astfel încât orice fel de disconfort să dispară. Cine ar fi crezut că în acest fel, privind în jos şi mişcându-te, îi poți produce ascultătorului o stare de amnezie temporară? Iar mişcarea te ajută şi pe tine să îți revii.

Aceste trei concepte - coordonarea, asocierea şi disocierea - sunt simple şi totuşi profunde. Vei vedea, pe măsură ce vei continua să citeşti, că mai sunt finețuri care pot fi adăugate la arsenalul tău de tehnici pentru a-ți îmbunătăți abilitățile. Pentru moment, fii consecvent în timp ce exersezi. Lipsa de consecvență îi face pe oameni confuzi. Cunoaşterea perfectă a mesajului pe care vrei să-l transmiți înainte de a începe îți îngăduie să reglezi cu atenție gesturile

pe care le faci şi să creezi asocieri sau disocieri cu privire la mesajul tău. Aceste tehnici simple îți permit să fi pe aceeaşi lungime de undă cu mesajul tău şi vor juca un rol covârşitor în câştigarea încrederii ascultătorilor. Încrederea este elementul esențial în clădirea relațiilor de durată.

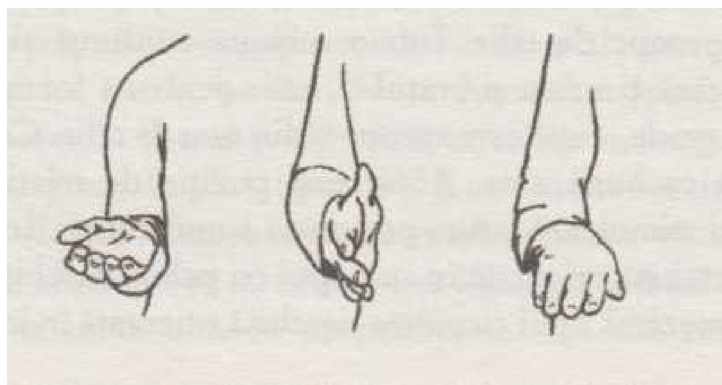
CAPITOLUL 3

GESTURI DE RELAȚIONARE

Gesturile de relaționare implică o mai mare flexibilitate decât gesturile de localizare, învățare sau aşteptare. Cele mai obişnuite gesturi de relaționare într-un cadru de afaceri sunt cele făcute cu mâinile; de exemplu, palma orientată în sus, palma orientată în jos şi palma de-a curmezişul. Un gest cu palma sau palmele în sus este interpretat drept prietenos, deoarece indică faptul că vorbitorul este deschis la sugestii şi/sau caută informații. Poate că ai observat că, atunci când pune întrebări, un vorbitor face adeseori câte un semn cu palma orientată în sus către interlocutor. Acest lucru îi face pe alții să creadă că ei sunt în centrul atenției. Dacă între vorbitor şi ascultător există deja o relație solidă, palma orientată în sus poate de asemenea să însemne că ascultătorul

este solicitat să facă un anumit lucru sau să răspundă într-un anume fel.

Toate gesturile trebuie să fie privite în context. O palmă orientată în sus poate face pe cineva să se simtă bine, apreciat, ascultat sau încurajat, în vreme ce o palmă orientată în jos poate pune punct comunicării bilaterale şi adeseori îi face pe ceilalţi să se simtă ca şi cum vocea nu le este auzită. Un gest cu palma orientată în jos indică faptul că transmiţi informaţii sau că un subiect este foarte serios şi/sau nu este loc pentru discuţii. Gestul



Cu palma orientată de-a curmezişul înseamnă că se discută ceva serios sau că eşti neutru într-o anumită problemă.

Există o preferinţă de gen în ceea ce priveşte gestul cu palma orientată de-a curmezişul, care este, pe undeva, o medie între deschiderea gestului cu palma orientată în sus şi sentimentul de închidere produs de gestul cu

palma orientată în jos. Femeile din societățile vestice rareori folosesc gestul cu palma orientată în jos. Când o femeie foloseşte gestul cu palma de-a curmezişul, de obicei, vrea să spună acelaşi lucru ca şi un bărbat care face gestul orientării palmei în jos - însemnând că se vorbeşte despre ceva serios sau că nu este loc pentru discuții. Dacă vrei să arăți că un lucru este serios sau delicat şi că asupra acelui lucru nu se poate negocia, foloseşte gestul cu palmele orientate în jos. Acesta poate fi interpretat drept un semn prietenos, dar serios, dacă este însoțit de un zâmbet sau dacă se menține un contact vizual confortabil. Cu toate acestea, în funcție de context, poate fi înțeles şi drept un gest de putere.

Atât gesturile pozitive, cât şi cele negative pot fi folosite pentru a construi sau a strica o relație, în funcție de context sau de intenția ta. Uneori, un lider foloseşte un gest cu palma orientată în jos pentru a spune: „M-am hotărât deja "şi e în regulă. Un gest negativ de relaționare nu este neapărat ceva rău, pur şi simplu este opusul unuia pozitiv. Alte gesturi de relaționare sunt înclinarea capului, strângerea de mână, îndreptarea vârfurilor picioarelor către ascultător şi, desigur, zâmbetul. Toate acestea vin în mod firesc şi sunt uşor de folosit. Gesturile cu mâna ar trebui să fie făcute uşor,

dar fără ezitare, fluent.

EXERCIȚIU.
EXERSEAZĂ GESTURI DE RELAȚIONARE

Încearcă următorul lucru: ține-ți antebrațul paralel cu podeaua, aproape de talie. Într-o mişcare continuă şi controlată îndepărtează-ți mâna şi brațul de talie pentru a forma un unghi de 90 de grade, după care apropi-o din nou de talie. Calm şi uşor, e simplu ca bună ziua. Acest gest pozitiv de relaționare pare natural şi stimulează latura personală a unei relații. Încearcă-l cu palma deschisă orientată în sus, apoi cu palma deschisă orientată de-a curmezişul, apoi cu palma deschisă orientată în jos. Observă cum te face să te simți fiecare dintre poziții. Cere unui prieten să facă acelaşi exercițiu. Gestul prietenului tău ar trebui să fie făcut înspre tine în acelaşi mod. Observă cum te face să te simți fiecare poziție în parte. Intreabă-ți prietenul cum l-au făcut pe el să se simtă.

Amplitudinea unui gest cu mâna este determinată de mărimea grupului de ascultători şi de contextul în care cineva se adresează acelui grup. Gesturile făcute cu două mâini sunt mai expresive decât gesturile făcute cu o singură mână. Atât în cazul gesturilor făcute cu o mână, cât şi al celor cu două mâini, cu cât cotul este

mai drept, cu atât accentuarea este mai puternică. Gesturile făcute cu o singură mână sunt mai potrivite în relațiile directe, de la om la om, atunci când cei doi parteneri stau pe scaun sau în cazul interacțiunii cu grupuri mici, de cel mult opt persoane. Gesturile încep în mod obişnuit din zona cotului şi implică o mişcare lină, confortabilă, a antebrațului. Gesturile cu două mâini pot începe din dreptul umărului şi implică folosirea întregului braț şi a mâinii pentru a amplifica proporțiile gestului prin poziționarea brațului, astfel încât să pară că „zboară “din umăr. Folosirea ambelor mâini pentru a gesticula oferă o mai bună vizibilitate în cazul unor grupuri mai mari.

A utiliza gesturile intenționate nu înseamnă a părea regizat, fals sau forțat. Scopul acestora este să vină în sprijinul intenției mesajului. De exemplu, dacă ai de transmis veşti bune, fă semne înainte şi înapoi între tine şi ascultător (i) cu palma deschisă, orientată în sus. Veştile bune se pot referi la orice nu este negativ, inclusiv o afirmație neutră, de genul: „Vremea e bună. “Pe de altă parte, veşti bune ar putea fi: „Şeful a apreciat în mod deosebit raportul pe care l-am scris împreună. “Foloseşte un gest cu palma deschisă, orientată în sus, atât în cazul vremii bune, cât şi al raportului.

În cazul lui Herb, barman la un restaurant local, oamenii aşteaptă adesea în speranța eliberării unui loc la bar, deşi sunt destule mese goale. În plus, tipul obține mai multe bacşişuri decât oricare alt chelner. Întrebat de secretul deținerii atâtor clienți fideli, Herb afirmă că se străduieşte să-i facă pe toți cei care-i ies în cale să se simtă bine în propria piele. Cei din conducerea localului şi angajații l-au urmărit zile în şir, dar niciodată nu l-au văzut sau l-au auzit spunând sau făcând ceva neobişnuit. Nu făcea altceva decât să vorbească despre vreme sau despre nişte ştiri pozitive apărute în ziarele

locale din acea zi. Au încercat şi alții să facă acelaşi lucru, dar fără succes. În cele din urmă, Herb şi-a dezvăluit secretul. De fiecare dată când rostea ceva pozitiv despre subiectul discutat, făcea un gest înspre ascultător cu mâna orientată în sus, după care spre el însuşi.

Aşadar, stabilea o legătură între el, ascultător şi mesajul pozitiv prin intermediul unor gesturi de relaționare. Începe cu o afirmație care include un cuvânt pozitiv, precum: „Ce **minunată** zi! ".

Aminteşte-ți că gesturile intenționate accentuează cuvinte sau subiecte importante. Cuvântul-cheie în exemplul anterior este

Dintr-o privire O introducere pozitivă între două persoane. „E o zi minunată, vremea e perfectă!"		
Ce spune gura ta	**Ce face corpul tău**	**Mesajul pe care îl transmiți**
E o zi minunată,...	Unul dintre brațe pornește din dreptul pieptului și face o mișcare înspre exterior cu palma desfăcută către ascultător. Brațul se mișcă ușor înapoi înspre tine.	Suntem amândoi minunați.
vremea e perfectă!	Continuă să faci același gest mișcându-ți brațul încet înainte și înapoi între tine și ascultător în timp ce termini propoziția și stăruiești mai mult asupra cuvântului *perfectă*.	Amândoi suntem perfecți.

minunat. Herb gesticulează înspre ascultător, în timp ce rosteşte cuvântul pozitiv, atribuind astfel interlocutorului său calităţile cuvântului *minunat.* Întorcând gestul înspre el însuşi în timp ce sfârşeşte de pronunţat cuvântul *minunat*, el îi transmite interlocutorului faptul că ascultătorul, Herb şi termenul *minunat* sunt reunite la un loc. Această tehnică este folosită eficient în timpul introducerilor, pentru a produce o primă impresie pozitivă.

Pentru a arăta un grad mai mare de interes, poţi perfecţiona un gest pozitiv de relaţionare, astfel încât să le dai de înţeles altora că îi simpatizezi, eşti interesat de discuţie sau vrei să fi inclus într-un grup, aplecându-te uşor înspre ei sau înspre obiectul interesului tău.

Mişcarea de aplecare măreşte gradul de implicare într-o relaţie. Interesul tău poate fi afişat prin gradul de aplecare şi locul în care îţi plasezi corpul: într-o parte sau faţă în faţă. Poziţia faţă în faţă expune întregul corp, plasându-l într-o poziţie vulnerabilă. Această

poziţie indică un grad ridicat de interes şi un sentiment de siguranţă. În mod evident, nu te poţi apleca prea mult fără a cădea peste interlocutor, totuşi, o uşoară aprobare din cap transmite mesajul: „Ascult cu interes “, în vreme ce un şi mai mare interes poate rezulta dintr-o

Dintr-o privire O introducere pozitivă în cazul interacțiunii cu un grup mare de persoane. „E extraordinar să fiu astăzi alături de voi. Nu-i așa că e o zi minunată!"		
Ce spune gura ta	**Ce face corpul tău**	**Mesajul pe care îl transmiți**
E extraordinar să fiu astăzi alături de voi.	Ambele brațe, din dreptul capului pieptului pornesc într-o mișcare fluidă, spre exterior. Ambele palme sunt deschise, întoarse cu fața în sus în timp ce menții gestul către public.	Cu toții suntem extraordinari.
Nu-i așa că e o zi minunată!	Rămâi în aceeași poziție, schițând același gest, în timp de zăbovești asupra cuvântului *minunată*.	Cu toții suntem minunați.

înclinare din talie sau din glezne. Mişcarea trebuie să fie discretă şi delicată, nu un plonjon înainte. Mereu trebuie respectate zonele de confort ale altora şi spațiul personal.

Cu cât este mai mare audiența, cu atât mai amplu ar trebui să fie gestul şi cu atât mai mult ar trebui să zăboveşti asupra cuvintelor pozitive. Pentru grupuri mari, poți începe gestul de la nivelul umerilor.Există câteva gesturi cu mâna, care nu construiesc relații, ci, dimpotrivă, pot

chiar dăuna interacțiunilor cu alte persoane. Recomand din suflet tuturor să se ferească de gestul cu degetul arătător drept care se mişcă înainte şi înapoi, asemănător unui pui care ciuguleşte grăunțe. Gestul poate fi interpretat drept un atac personal, mai cu seamă, atunci

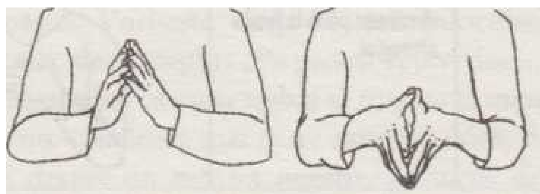
Dintr-o privire Indicarea de amănunte pozitive către o audiență mare prin intermediul mesajului. „Vânzările merg **excelent** în acest trimestru. Privim cu optimism spre viitorul trimestru, unul dintre **cele mai bune** de până acum."		
Ce spune gura ta	**Ce face corpul tău**	**Mesajul pe care îl transmiți**
Vânzările merg **excelent** în acest trimestru.	Cu ambele brațe pornind din capul pieptului, fă o mişcare fluidă către exterior, ca și cum ai îmbrățișa întreaga audiență. Ambele palme sunt deschise și orientate în sus în timp ce pronunți cuvântul *excelent*. Rămâi în această poziție. Fă o pauză în timp ce menții gestul. Exact în clipa în care începi să vorbești după pauză, mișcă-ți brațele înapoi spre piept.	Suntem cu toții grozavi și ne aflăm în aceeași barcă. Chiar sunt sincer în ceea ce voi spune în cele ce urmează. Suntem de aceeași parte a baricadei, așa că haideți să cooperăm.
Privim cu optimism spre viitorul trimestru, unul dintre **cele mai bune** de până acum.	Cu ambele brațe pornind din capul pieptului, fă o mişcare fluidă către exterior, ca și cum ai cuprinde întreaga audiență. Ambele palme sunt deschise și orientate în sus sau de-a curmezișul în timp ce rămâi în această poziție orientat înspre public.	Cu toții suntem cei mai buni.

când se discută aspecte negative.

O variantă a gestului cu degetul arătător este ceea ce eu numesc „turla ațintită spre ascultător “. Este o extensie a gestului mai general numit de mine „turlă “. Acesta, a se utiliza fără să arăți cu degetul înspre cineva, cel mai adesea, denotă un mesaj de genul: „Sunt un expert “sau „Mă mulțumesc cu ceea ce ştiu deja. “ „Turla ațintită spre ascultător “reprezintă practic acelaşi gest, numai că degetele, în loc să arate în sus precum turla unei biserici, sunt îndreptate înspre interlocutor. Deşi acest gest este folosit pentru transmiterea de informații, adeseori, prin intermediul lui, nu se reuşeşte trimiterea mesajului dorit. În schimb, transmite ideea: „Sunt un expert şi vreau să ştii că eu ştiu cel mai bine ce şi cum. “Pentru a crea un gest de tip „turlă “împreu- nează-ți mâinile fără să îți atingi palmele, cu degetele mari ridicate şi degetele îndreptate în față. Atinge doar vârfurile degetelor. Palmele nu trebuie să se atingă, iar vârfurile degetelor ar trebui să fie îndreptate către audiență. Adeseori, vorbitorul mişcă gestul acesta în timpul elementelor-cheie pe care le transmite. Degetele îndreptate înspre public împreună cu mişcarea coordonată perfect cu elementele-cheie ale discursului îl *lovesc* pe ascultător, acesta recepționând direct fiecare frântură de informație rostită de vorbitor. Dacă

foloseşti gestul în timp ce expui veşti proaste, înseamnă că pui pe seama publicului diferite părţi ale veştilor proaste. Dacă vei da vina pe ascultător pentru diferite lucruri negative, mai cu seamă, folosind gestul de tip „turlă “, cu siguranţă nu te vei face prea plăcut.

Ai mare grijă încotro ţinteşti sau spre cine îndrepţi gesturile. Nu numai că îi vei face pe cei din public să se simtă prost, îndreptând



Către ei vârfurile degetelor şi transmiţându-le cuvinte negative, ci, mai mult, ei te vor asocia şi pe tine cu vorbele negative. Dacă nu ai grijă, ei vor vedea în tine ceva negativ şi o parte a problemei.

Cum te asociezi cu un mesaj

Pentru a te asocia mesajului tău, începe cu palmele aşezate pe piept. Dacă vrei să sporeşti intensitatea emoţională a mesajului, începe cu palmele aşezate deasupra inimii. Apoi desfă ambele braţe înspre public, cu palmele orientate în sus în vreme ce rosteşti cuvintele cu care vrei

să te asociezi. În timp ce închei afirmația, împreunează-ți din nou brațele pentru a-ți acoperi din nou pieptul (sau inima).

De exemplu, toată lumea adoră noua declarație de principii a companiei. Îți doreşti ca publicul să vadă în tine o parte a acelui sentiment pozitiv generat de companie şi de noua ei misiune.

Dacă îți doreşti cu adevărat să te ataşezi de aspectele pozitive ale unui mesaj, foloseşte un obiect care simbolizează pozitivul, şi ține-l strâns la piept în timp ce gesticulezi, sau creează un înlocuitor vizual pentru mesaj. Politica şi religia merg cot la cot, gândeşte-te de

Dintr-o privire
„Compania noastră își asumă cu devotament sarcina livrării de servicii bazate pe cunoașterea aprofundată a industriei noastre, înțelegerea reală a problematicii și entuziasmul autentic față de ceea ce facem."

Ce spune gura ta	Ce face corpul tău	Mesajul pe care îl transmiți
Compania noastră își asumă cu devotament sarcina de a livra servicii bazate pe cunoașterea aprofundată a industriei noastre...	Începe din dreptul inimii, cu palmele orientate înspre piept. Rămâi în această poziție.	Sunt la rândul meu întru totul dedicat acestei misiuni și dețin astfel de cunoștințe aprofundate.
înțelegerea reală a problematicii și...	Gestul de desfacere a celor două brațe înspre public, cu palmele deschise și orientate în sus. Menţineți gestul îndreptat spre public.	Noi toți avem o înțelegere reală a problematicii.
entuziasmul autentic față de ceea ce facem.	Revino la gestul inițial, în dreptul inimii, cu palmele lipite, ca și cum ar proteja pieptul, și rămâi așa până la finalul afirmației.	Iar eu, cel care vă vorbește, sunt la rândul meu cuprins de un entuziasm autentic.

exemplu la preoţii care apar la TV. Te-ai întrebat vreodată de ce gesticulează înspre cer şi apoi din nou către ei sau de ce ţin atât de strâns icoane la piept? În mod nonverbal, ei reuşesc să îşi solidifice poziţia, locurile şi mementourile vizuale în mintea ascultătorului. E foarte lesne ca din neglijenţă să te asociezi cu un mesaj. Să ai întotdeauna mare grijă la tiparele de legătură vizuală şi asigură-te că este vorba de un mesaj cu care vrei să fi asociat.

Cum să creezi un înlocuitor vizual

De vreme ce este atât de uşor să fi asociat cu un mesaj sau altul, ce se întâmplă dacă ai veşti proaste, dar nu vrei ca persoana ta să rămână legată de ele? Mai grav, cum reuşeşti să te debarasezi de un mesaj cu care ai fost asociat fără voia ta? O posibilitate de a te detaşa este să foloseşti un obiect sau o locaţie fantomă drept înlocuitor vizual pentru a păstra veştile (de obicei proaste) şi să-ţi îndrepţi gesturile înspre acesta. Acesta devine astfel purtătorul veştilor proaste. Vorbeşte despre acest înlocuitor vizual la persoana a treia, de exemplu: „Pe panou veţi vedea… “

Deşi mulţi pretind că nu ar trebui să *tragem în mesager,* cu toţii facem asta, într-o măsură mai mare sau mai mică. Aminteşte-ţi, dacă discuţi

despre un subiect negativ, gesturile de relaționare dintre tine şi ascultător vor plasa negativitatea fie asupra ta, fie asupra ascultătorului. Foarte probabil, nu vei vrea să fi cunoscut drept cel ce aduce veşti neplăcute sau proaste. Obiectivul tău este să transferi tot ce este negativ asupra unui obiect sau înlocuitor vizual. Ai grijă să nu foloseşti gesturi de relaționare între un înlocuitor vizual negativ şi persoana ta sau a ascultătorului, încheie gesticularea către înlocuitor, lăsându-ți brațul să cadă drept în jos. O îmbunătățire elegantă a acestei tehnici ar însemna să îți laşi capul să cadă şi să priveşti în jos înspre brațul pe care l-ai lăsat la rândul lui să cadă în acelaşi timp, în acest fel reuşind să te deconectezi atât din punct de vedere al contactului vizual, cât şi al gestului de înlocuitor.

De cele mai multe ori, o echipă de vânzări nu se va simți motivată să facă treabă mai bună dacă vorbe precum *dezamăgitor (vânzări dezamăgitoare*) sau *foarte slab* (profiturile sunt *foarte slabe)* sunt atribuite echipei şi nu înlocuitorului vizual. Să spunem că ai de prezentat un raport de vânzări dezamăgitor, profituri mici, dar toate acestea să vină împreună cu veşti optimiste cu privire la vânzările prognozate, despre care se spune că vor creşte.

Plasează orice veste care nu este pozitivă într-o poziție care nu are de-a face nici cu tine, nici cu ascultătorii tăi. Îndreaptă-ți gesturile într-altă

Dintr-o privire

Aranjează astfel încât să ai așezat undeva într-o parte, înainte de a începe discursul, un înlocuitor vizual, un panou de exemplu.

„Din nefericire trebuie să raportăm vânzări dezamăgitoare în acest sezon. Profiturile au scăzut foarte mult. Partea bună este că vânzările se preconizează a..."

Pont: vorbește la persoana a treia despre elementele negative.

Ce spune gura ta	Ce face corpul tău	Mesajul pe care îl transmiți
Din nefericire trebuie să raportăm vânzări dezamăgitoare...	Întinde-ți brațul cu palma orientată de-a curmezișul și îndreaptă-ți privirea spre înlocuitorul vizual. Rămâi așa și păstrează contactul vizual.	Acel înlocuitor vizual este cel care produce dezamăgirea, nu eu.
în acest sezon. Profiturile au scăzut foarte mult.	Gesticulează către acea zonă de pe înlocuitorul vizual care simbolizează profiturile. Apoi lasă-ți brațul să cadă direct pe lângă corp; nu aduce brațul lângă talie. Mișcă-ți capul astfel încât privirea să-ți fie ațintită în pământ în timp ce faci o pauză în tăcere; respiră și deplasează-te spre alt loc.	Nici asta nu e bine. Nu eu sunt de vină, nu eu sunt cauza pentru care s-a ajuns aici. Mă detașez de aceste vești proaste.
Partea bună este că vânzările se preconizează a...	Ajuns în noua poziție, ridică-ți repede capul, stabilește contactul vizual, zâmbește și gesticulează cu palmele orientate în sus.	Mergem mai departe. Suntem cuprinși de amnezie cu privire la ceea ce tocmai s-a spus. Sunt nerăbdător, să ne apucăm de treabă.

Ce spune gura ta	Ce face corpul tău	Mesajul pe care îl transmiți
raportul indică faptul că marja de profit a scăzut cu 21% în ultimul trimestru...	În timp ce continui să ții palma orientată în jos, mișcă-ți brațul pentru a ajunge în rând cu locul în care este scris procentul de 21% pe panou. Menține gestul.	Rușine să-i fie acestui trimestru prost.
față de 18% în trimestrul anterior. Se preconizează că profiturile vor continua să rămână...	În timp ce continui să ții palma orientată în jos, mișcă-ți brațul pentru a ajunge în rând cu locul în care este scris procentul de 18% pe panou. Menține fiecare gest. Când studierea datelor s-a încheiat, păstrează o pauză mai lungă decât în mod obișnuit, pentru a respira și a oferi celor din public răgaz să respire, deoarece veștile proaste chiar îți taie respirația. Privește în jos și lasă-ți brațul să cadă direct în linie cu trunchiul în același timp, după care fă unul sau doi pași înapoi. Continuă să privești în jos, fă o pauză și respiră. Depărtează-te din acel loc.	Rușine să-i fie și acestui trimestru. Nu aș fi vrut să fiu nevoit să vă comunic asta...

parte şi nu uita de context şi intenție. Lucrurile merg mult mai bine, se creează relații de valoare

şi alții sunt încurajați prin plasarea într-o manieră nonverbală a unor cuvinte pozitive asupra oamenilor şi a altora negative asupra unor locuri sau obiecte.Iată un scenariu: trebuie să prezinți în fața consiliului director un raport în care sunt înfățişate datele potrivit cărora profiturile au scăzut simțitor. Desigur, ultimul lucru pe care ți l-ai dori ar fi ca membrii consiliului director să considere că tu eşti cauza veştilor proaste.

Dacă nu eşti sigur de felul în care va primi publicul anumite veşti, precum raportul pe care l-ai scris, şi nu poţi crea un înlocuitor vizual mai mare pentru veştile proaste, ține raportul într-o parte şi foloseşte cuvinte precum „în acest raport scrie că “în loc de „raportul meu “. Folosirea unei exprimări la persoana a treia îndreaptă elementele negative înspre obiect şi nu stabileşte o legătură între acestea şi persoana ta.

Dintr-o privire

Aranjează astfel încât să ai așezat undeva într-o parte, înainte de a începe discursul, un înlocuitor vizual, un panou de exemplu.

„După cum vedeți, raportul indică faptul că marja de profit a scăzut cu 21% în ultimul trimestru, față de 18% în trimestrul anterior. Se preconizează că profiturile vor continua să rămână..."

Pont: vorbește la persoana a treia despre elementele negative.

Ce spune gura ta	Ce face corpul tău	Mesajul pe care îl transmiți
După cum vedeți...	Stabilește contactul vizual cu publicul. Întinde înspre cei din public brațul care este mai aproape de înlocuitorul vizual, cu palma de-a curmezișul și brațul ușor îndoit. Privește-ți degetul mare în timp ce îți miști brațul, astfel încât ochii tăi și brațul să se miște la unison. În acest fel, publicul va fi orientat înspre înlocuitorul vizual. În timp ce călăuzești privirile celor din public, îndreaptă-ți brațul și rotește antebrațul astfel încât să poți gesticula cu palma orientată în jos când vei ajunge în dreptul înlocuitorului vizual. Nu îți ține fix cotul. Odată ce ai ajuns la înlocuitorul vizual, palma ar trebui să fie orientată în jos. Menține gestul.	(Cu înlocuitorul vizual la locul lui) Priviți, nu sunt eu de vină! Elementul acela vizual de acolo are vești proaste.

Odată ce şeful va anunța că apreciază în mod deosebit raportul, strânge-l la piept plin de entuziasm şi asumă-ți-l.

Orice element poate constitui un înlocuitor vizual. Un desen, cuvintele scrise pe un panou, o prezentare pe calculator, un flu- turaş, o locație fantomă sau chiar o poveste care zugrăveşte un tablou pe care ascultătorii să şi-l poată aminti vizual. Iar acest înlocuitor poate reține orice reprezintă subiectul discuției tale, indiferent dacă e vorba de elemente bune sau rele.

Deşi elemente ajutătoare precum panourile sau posterurile pot părea uşor demodate, vă încurajez din suflet să folosiți mementouri vizuale de acest gen. Pot fi pregătite dinainte sau se pot scrie pe loc şi vor stabili o înregistrare vizuală permanentă ce poate fi ținută minte, fapt care dă un pic de avânt memoriei pe termen lung. Când susții o prezentare care se întinde pe mai multe pagini, plasează paginile pe care vrei să şi le amintească publicul prin cameră. (Dacă întâlnirea se întinde pe două zile sau mai mult, păstrează fiecare înlocuitor vizual exact în acelaşi loc.) Un beneficiu în plus al panourilor şi posterelor este că pot fi atârnate apoi în birou sau fotografiate şi date mai departe şi altora. Când susțin prezentări, fotografiez afişele care au rezultat în urma evenimentului respectiv şi le

postez pe un blog, astfel încât participanții să aibă ulterior o referință.

Poți utiliza de asemenea un model de prezentare pe calculator ca înlocuitor vizual important. În vreme ce acesta se poate dovedi de folos în cazul unor ştiri care trebuie redate cât mai precis, precum grafice şi hărți, nu este o soluție prea bună pentru memoria pe termen lung, ba chiar poate distrage atenția dacă nu se procedează corect. Te poate chiar înlocui şi deveni vedeta evenimentului. Folosind o astfel de prezentare, există riscul să te transformi într-un soi de coloană sonoră pentru prezentare.

Dacă sunt folosite cum se cuvine, materialele scrise se pot dovedi instrumente de mare preț. Ajută la înțelegerea unor informații mai detaliate sau mai complicate. Totuşi, ele pot reprezenta şi o formă de distragere a atenției. Iată câteva ponturi pentru a minimaliza acest efect secundar nedorit:

- Ține în mână la începutul prezentării materialul scris şi in- formează-ți ascultătorii că fiecare dintre ei va primi un exemplar la final.
- Dacă este nevoie de materiale scrise pe parcursul întâlnirii, distribuie-le pe bucăți în fiecare moment în care este nevoie de acest lucru, pentru a păstra atenția

publicului orientată asupra sarcinii respective.

- Dacă foloseşti un caiet, fă o legendă pe culori a secțiunilor şi prezint-o înainte de a începe. Când vine vremea să analizezi o anumită secțiune, prezintă culoarea corespunzătoare.
- Include spații pentru notițe sau spații albe ce pot fi completate. Unora dintre cei din public le place să-şi pună la treabă „muşchii memoriei “, completând spații albe.
- Când dați indicații verbale cu privire la folosirea materialelor scrise, folosiți abia la sfârşit cuvinte care să pună audiența în mişcare. „Răspunsurile se găsesc la pagina 12 “este de preferat în loc de: „La pagina 12 se găsesc răspunsurile. “De îndată ce publicul va *auzi pagina 12,* cei mai mulți vor începe să se mişte, frunzărind prin materiale, şi nu te vor mai asculta.

După cum am amintit anterior, un înlocuitor vizual nu trebuie să fie neapărat un obiect fizic. Poate fi construit prin intermediul gesturilor şi al cuvintelor. Dacă reuşeşti să creezi o imagine mentală sau o locație fantomă, alții vor crede că este real. Pentru a face asta, gândeşte ca un mim. Gesticulează înspre locul respectiv ca şi

cum acel lucru despre care îi vorbeşti publicului chiar s-ar afla acolo. (O explicație mai detaliată a acestui procedeu se regăseşte în Capitolul 4, secțiunea intitulată „Cum să creezi o locație fantomă “.)

Uneori o poveste şi/sau o metaforă alăturată unor gesturi intenționate ar putea fi mai eficiente decât un înlocuitor vizual, atunci când sunt prezentate publicului elemente pozitive. Poveştile pot oferi sens şi pot pune în context lumea în care trăim, oferind o nouă perspectivă asupra realității. De pildă, să analizăm enunțul: „Războinicii curajoşi au mărşăluit pe munte pentru a privi răsăritul extraordinar. “Dacă gesticulezi înspre public în timp ce spui cuvintele *curajoşi* şi *extraordinar,* interlocutorii vor înțelege că tu pe ei îi numeşti curajoşi şi extraordinari.

Fie că este vorba de metafore sau de realitate, afirmă cu tărie şi arată-le celor din public faptul că îi apreciezi şi că îți pasă de sentimentele lor. Implică-te; trebuie să te ataşezi de mesaj pentru ca şi publicul să se ataşeze de el. Dacă nu reuşeşti să faci acest lucru, atunci analizează încă o dată intenția şi emoțiile care se ascund în spatele mesajului. Un client mi-a spus o dată: „Cui îi pasă de toate astea? Oare n-ar trebui ca ei să fie convinşi că îi simpatizez? “De ce ar trebui să ştie asta? Dacă vrei să laşi o impresie

de durată, fă astfel încât ascultătorii tăi să se simtă încrezători în forțele proprii, capabili, dar mai cu seamă să se simtă bine, atât în relația cu ei înşişi, cât şi cu tine.

CAPITOLUL 4

GESTURI DE LOCALIZARE

Probabil, ai observat deja în ce fel gesturile intenționate se leagă, se suprapun sau se sprijină reciproc. În capitolul precedent, publicul rămăsese încrezător în forțele proprii, capabil şi simțindu-se bine. Ai învățat să creezi un înlocuitor vizual pentru a distrage atenția audienței înspre noua locație. Locațiile ne îngăduie să păstrăm şi să dezvoltăm sentimentele pozitive, rezultate în urma gesturilor de relaționare. În cele ce urmează vom duce mai departe conceptul, pentru a înțelege în ce mod putem păstra acele sentimente pozitive chiar şi atunci când informațiile pe care trebuie să le comunicăm nu sunt tocmai grozave, prin înțelegerea conceptului de locații fantomă. Există patru direcții în care pot fi îndreptate gesturile de localizare:

1. Înspre tine însuți (pozitiv).
2. Înspre ascultător (pozitiv).

3. În vecinătatea apropiată - lângă tine, spre podea sau spre un element vizual, un panou de exemplu (negativ).
4. Dincolo de vecinătatea imediată - pe fereastră, spre colțul cel mai îndepărtat, undeva cât mai departe (negativ).

Fiecare dintre aceste patru poziții se poate dovedi utilă când există un context sau o intenție.

Cum să foloseşti pozițiile

Când vine vorba de a discuta cu alții, **pozițiile** sunt după cum urmează: tu eşti una dintre ele, ascultătorul alta şi mai sunt alte două neutre, în vecinătatea apropiată sau dincolo de ea. Cât de des va fi cu putință, vei dori să asociezi veştile bune pozițiilor reprezentate de persoana ta şi de ascultător. Acest lucru va spori sentimentele pozitive de relaționare şi de legătură. Asociază elementele negative cu tine sau cu ascultător numai atunci când ai un motiv serios sau te regăseşti într-un anumit context.

Gândeşte-te bine la posibilele urmări înainte de a asocia unei persoane un element negativ. Odată ce numele unei persoane este asociat cu un element negativ, dacă situația rămâne nerezolvată, se poate să apară un sentiment de disconfort, atât pentru persoana în cauză, cât şi pentru cei care au fost martori la momentul respectiv. Nevoia de a găsi o rezolvare poate conduce la un sentiment de presiune emoțională pentru persoana respectivă şi/sau martori, care se vor simți îndemnați să acționeze. De asemenea, se poate ajunge la resentimente, ranchiună şi durere.

Dintr-o privire

„John, nu-mi vine să cred ce mi s-a întâmplat pe autostradă. Un cretin mi-a tăiat fața. M-am înfuriat așa de tare, încât i-am arătat degetul mijlociu."

Ce i s-a spus lui John	Ce a transmis corpul prietenului	Mesajul transmis de prieten
John, nu-mi vine să cred ce mi s-a întâmplat pe autostradă. Un cretin mi-a tăiat fața.	Prietenul începe să gesticuleze spre John cu antebrațul foarte rigid, mișcându-l repede în sus și în jos, de parcă ar tăia ceva cu o secure, cu degetele îndreptate direct spre John. Gestul se oprește atunci când acesta își descarcă frustrarea.	Prietenul lui John tocmai l-a numit nonverbal un cretin și i-a arătat degetul mijlociu. Tu cum te-ai simți? Majoritatea s-ar simți oribil, dar nu ar putea spune de ce. La urma urmelor, prietenul doar îi povestea ce s-a întâmplat.
M-am înfuriat așa de tare, încât i-am arătat...	Gesticulația reîncepe, dar de data aceasta include și contactul vizual.	
degetul mijlociu.	Face gestul către John ca să îi arate ce i-a făcut celuilalt șofer.	

De exemplu, dacă gesticulezi înspre o persoană atunci când eşti supărat sau furios, în mod nonverbal transferi acele sentimente şi acțiuni persoanei respective. Încearcă să îți aminteşti un moment când un prieten ți-a povestit ceva neplăcut ce i se întâmplase şi a țintit gesturile sale de exprimare a supărării înspre tine. Acele sentimente negative ți-au fost atribuite în mod nonverbal - deşi, foarte probabil, prietenul tău nu a dorit asta.

Gândeşte-te cât de des se întâmplă acest lucru într-o relație, de exemplu, când te plângi şefului sau unui coleg şi apoi te întrebi de ce se crispează când te văd. La rândul său, ascultătorul se întreabă de ce se simte aşa de prost când tu ai terminat de vorbit. Tu te simți mult mai bine pentru că ți-ai luat o piatră de pe inimă, dar i-ai dat-o de fapt celuilalt. Gândeşte-te la implicațiile transmiterii sentimentelor negative prin intermediul gesturilor către o persoană dragă (şi ne mai întrebăm de ce nu se bucură mereu să ne vadă în fiecare seară, când ne întoarcem de la serviciu).

Atributele negative au un efect mai profund în memoria de scurtă durată decât cele pozitive. Memoria înmagazinează repede atributele pozitive pentru că ele sunt complete. Nu mai e nimic de rezolvat sau de elucidat în cazul lor. Totuşi, lucrul cu mesajele negative nu este prea

uşor pentru memoria de scurtă durată. Este necesară o clarificare - un mesaj pozitiv sau cel puțin o lecție învățată înainte ca memoria să stocheze mesajul negativ şi să meargă mai departe.

Consideră-ți propria persoană ca fiind o locație, iar ascultătorul o alta şi premeditează posibile spații alternative într-o zonă mai mare, în care să gesticulezi când faci referire la veşti negative sau proaste. Alegerea poziției unui gest din timp este importantă pentru că emoțiile negative au capacitatea de a contamina lucrurile şi oamenii cu care vin în contact. Atribuie sentimente negative unui înlocuitor vizual sau unei locații fantomă (neutre) pe cât de des posibil. O poziție din imediata vecinătate creează un sentiment de presiune şi un impact emoțional mai mare decât o zonă îndepărtată. Este mult mai uşor să decontaminezi sau să ignori o locație fantomă, decât să faci acest lucru cu tine sau cu cealaltă persoană.

Cum să creezi o poziție fantoma

O poziție fantomă este înlocuitorul vizual perfect pentru elementele negative. Pozițiile fantomă sunt zone neutre, care pot fi localizate cu uşurință şi de care atât tu, cât şi ascultătorii tăi vă veți putea disocia cu uşurință. Încearcă să

gândeşti ca un mim atunci când alegi o poziție fantomă. Cum procedează un mim atunci când te face să crezi că se află îndărătul unui zid? Dă de înțeles că există un zid prin gesturi exagerate. Exact acelaşi concept funcționează şi în cazul de față. Pe măsură ce începi să vorbeşti despre un lucru care nu prezintă un înlocuitor vizual pentru ascultător, gesticulează înspre o locație prestabilită, fie lângă tine, în spatele tău, într-un colț sau chiar afară, pe fereastră. Aminteşte-ți: cu cât un lucru rămâne mai aproape de tine sau de ascultător, cu atât mai mare va fi ataşamentul emoțional şi presiunea de a rezolva mai repede situația.

Dacă vei acționa ca şi cum un obiect sau un concept fantomă chiar s-ar afla acolo, într-o anumită locație, alții vor fi convinşi la rândul lor de asta. Este un fenomen foarte bizar. Poți ataşa orice doreşti unei anumite poziții, inclusiv un concept abstract cum sunt veştile proaste. Deşi ascultătorii nu pot vedea un obiect sau un concept efectiv, cum ar fi veştile proaste adunate grămadă într-un colț, vor crede că el se află acolo, dacă vei repeta în mod consecvent că aşa stau lucrurile. Cheia în cazul de față este menținerea aceleiaşi locații şi aceleiaşi maniere de a gesticula înspre elementul plasat acolo, mai cu seamă dacă este vorba de veşti negative.

Cum să asociezi elemente negative cu o anumită poziție

Ai grijă ca poziția inițială a prezentării să rămână necontaminată. Aminteşte-ți să faci gesturi cu mâna ori de câte ori doreşti să plasezi în poziții fantomă subiecte care ar putea fi controversate. De exemplu, secțiunea de întrebări şi răspunsuri (Q&A) ai atribuit-o colțului din dreapta al încăperii prin gesturi anterioare făcute cu mâna, în timp ce spuneai că vei accepta întrebări şi vei oferi răspunsuri la sfârşitul prezentării. Îndreaptă-te înspre poziție respectivă înainte de a răspunde la vreo întrebare. Deşi poate părea că secțiunea de întrebări şi răspunsuri face parte din prezentarea inițială, nu ar fi deloc greu să fi surprins de o întrebare şi să te laşi purtat pe o altă pistă, care să te îndepărteze de mesajul inițial.

Prin păstrarea intactă a poziției prezentării inițiale, nu tu, ci înlocuitorul vizual sau poziția fantomă vor fi personajele negative. Desigur, nu vrei să anunți în mod public audiența că le vei da veşti proaste într-un anume loc din cameră. Aşa ceva ar fi ciudat şi nefiresc. Pentru a stabili o poziție pentru comunicarea veştilor proaste, mai întâi trebuie să dai de înțeles în mod nonverbal că te vei folosi de anumite spații. Poți

face acest lucru, începând prezentarea în spaţiul iniţial cu o frază de genul: „Bine aţi venit şi mulţumesc pentru prezenţă. Subiectul de astăzi este... "Fă câţiva paşi înspre spaţiul prestabilit, în care vei comunica veştile proaste. Făcând un

gest înspre noul spaţiu, începe să explici de ce te mişti. De exemplu: „Înainte de a începe, vom trece în revistă raportul dezamăgitor de vânzări.

Dintr-o privire
„Înainte de a începe, vom trece în revistă raportul dezamăgitor de vânzări. Unii dintre noi s-ar putea să fie îngrijoraţi de..."

Ce spune gura ta	Ce face corpul tău	Mesajul pe care îl transmiţi
Înainte de a începe, vom trece în revistă raportul dezamăgitor de vânzări.	Deplasează-te din locul iniţial al prezentării înspre locul unde vrei să discuţi despre „vânzările dezamăgitoare". Odată ce te-ai îndepărtat de spaţiul iniţial, întinde braţul cu palma orientată de-a curmezişul, indicând înspre locaţia veştilor proaste (de exemplu, colţul din stânga ta) din cameră. Reţine locul respectiv.	Acel panou şi cei care nu au cumpărat nimic sunt acolo, încotro arăt eu cu mâna. E numai vina lor, nu a mea.
Unii dintre noi s-ar putea să fie îngrijoraţi de...	În noul spaţiu, întinde braţul cel mai apropiat de înlocuitorul vizual, schiţând un gest într-acolo. Menţine palma orientată de-a curmezişul dacă vrei să exprimi îngrijorare şi orientată în jos, dacă vrei să transmiţi temeri serioase. Adu-ţi cealaltă mână în dreptul pieptului.	Nu pot vorbi în numele tuturor, dar acest lucru cel puţin pe mine mă îngrijorează.

Încheie cu o concluzie această parte a prezentării. Priveşte în jos şi renunţă la gest. Nu îţi apropia braţele de trunchi în acelaşi timp. Fă o pauză şi rămâi pentru o clipă nemişcat. Păstrând tăcerea, continuă să priveşti în jos, în timp ce te deplasezi către noua poziţie. Ajuns aici, ridică-ţi capul şi privirea din pământ, stabileşte contactul vizual cu publicul şi începe un nou subiect.

“Odată ajuns în noua poziție, unde ideal este să fi aşezat deja un înlocuitor vizual, un panou de exemplu, poți comunica veştile proaste.

Alege un spațiu pentru comunicarea veştilor proaste spre care nu te-ai îndrepta în mod obişnuit pe parcursul prezentării, ca de pildă capătul cel mai îndepărtat al podiumului, un colț, fundul unei încăperi sau chiar partea opusă panoului. După ce vei comunica veştile proaste, vei dori să te disociezi de locația acestora, îți aminteşti modalitatea nonverbală de a disocia două idei? Poți face acelaşi lucru şi cu o poziție, pur şi simplu, coborându-ți capul şi ochii şi renunțând la ultimul gest, în timp ce începi să faci o pauză şi să te deplasezi în tăcere spre alt loc. Indiferent dacă îți schimbi poziția pe scaun sau te îndrepți spre celălalt capăt al podiumului, tăcerea, renunțarea la ultimul gest şi schimbarea poziției vor contribui la trasarea unei linii de demarcație între cea din urmă propoziție rostită şi ceea ce urmează să spui. Dacă te afli în imposibilitatea de a te deplasa, modificarea unor elemente nonverbale, de exemplu scoaterea ochelarilor, va îndeplini aceeaşi funcție. Schimbarea poziției sau a elementelor nonverbale lasă veştile proaste *acolo, în urmă.*

Atribuirea unei poziții fantomă unui anumit subiect, mai cu seamă unul neplăcut pentru

majoritatea oamenilor, funcționează datorită felului în care lucrează memoria noastră. Ai intrat vreodată într-o cameră şi te-ai întrebat pentru ce ai venit, pentru tehnic ca apoi să te întorci în locul inițial şi să-ți aminteşti imediat exact pentru ce ai mers în cealaltă încăpere? Mementoul vizual al primei camere a ajutat la deblocarea memoriei. Elementele vizuale, locația şi memoria sunt strâns legate. De exemplu, atunci când conduc, numeroşi oameni derulează în minte filmul deplasării şi al direcției în care trebuie să o apuce, de exemplu: „Fă dreapta în dreptul stejarului mare. "Au ataşat direcției anumite mementouri vizuale ale locației.

În exemplul pomenit în Capitolul 3, Gesturi de relaționare, atunci când trebuie să prezinți veştile proaste (vânzări dezamăgitoare şi scăderea marjelor de profit) împreună cu altele pozitive (vânzările se preconizează că vor creşte), cel dintâi gest pe care îl faci este să îți plasezi palma de-a curmezişul, indicând undeva departe - dincolo de ascultător - acolo unde s-au petrecut vânzările dezamăgitoare. Astfel, dezamăgirea este atribuită unui loc din afara imediatei tale vecinătăți. După cum probabil intuieşti, cu cât alegi un spațiu mai îndepărtat, cu atât este mai mică presiunea resimțită de public de a acționa cu privire la veştile proaste.

Lăsând la o parte politica, gândeşte-te la reportajele despre război ale posturilor TV,

Dintr-o privire „Din nefericire, trebuie să raportăm vânzări dezamăgitoare în acest sezon. Profiturile au scăzut foarte mult. Partea bună este că vânzările se preconizează a..."		
Ce spune gura ta	**Ce face corpul tău**	**Mesajul pe care îl transmiţi**
Din nefericire, trebuie să raportăm vânzări dezamăgitoare...	Cu braţul drept şi palma orientată în jos, indică înspre fereastră, locul în care au loc vânzările. Dacă nu există nicio fereastră, arată tot cu palma în jos spre un perete exterior. Mişcă din braţ în sus şi în jos o dată sau de două ori.	Acolo, afară, se petrec lucrurile dezamăgitoare.
în acest sezon. Profiturile au scăzut foarte mult.	În timp ce pronunţi cuvântul *mult* rămâi nemişcat, apoi priveşte în jos în timp ce dai drumul complet braţului — nu întoarce gestul înspre tine însuţi, la piept sau coapse. Dacă ai proceda astfel ai asocia persoana ta cu elementele negative. Deplasează-te în tăcere spre alt loc.	Nu este vina mea. Eu n-am jucat niciun rol în asta.
Partea bună este că vânzările se preconizează a...	Ridică-ţi capul, stabileşte contactul vizual cu publicul şi zâmbeşte. Începe din dreptul pieptului şi desfă ambele braţe către ascultători într-un gest larg, cu palmele deschise şi orientate în sus.	Ne aşteaptă zile senine.

pentru a înțelege conceptele de poziționare, presiune şi ataşament emoțional. Chiar dacă auzi despre un război, tot o realitate îndepărtată rămâne. Elementele vizuale de la televizor sunt cele care produc senzația de presiune, de ataşament emoțional şi care stimulează memoria.

Să spunem că vrei ca publicul să cunoască faptele, dar să nu simtă presiunea emoțională de a rezolva elementele negative. Plasează-le deci pe acestea cât mai departe.

Dacă, pe de altă parte, vei dori să produci emoții puternice şi să încurajezi publicul să *simtă durerea*, te poți folosi de gesturi pentru a plasa veştile proaste înaintea audienței. Totuşi, în mod normal nu recomand acest gest. Nu vei fi un erou, odată ce vei crea o emoție puternică printr-o astfel de mişcare. Dacă totuşi vei alege această soluție, hotărârea ta nu ar trebui să se bazeze pe ceea ce simți tu, ci mai degrabă pe ceea ce are nevoie publicul. Această tehnică este folosită deseori atunci când grupul nu funcționează deloc ca o echipă, iar vorbitorul a hotărât să schimbe foaia, trecând de la simpla conducere şi coordonare a grupului la dorința de a-i disciplina pe cei care-l alcătuiesc.

Pentru a reuşi cu succes să-i faci pe cei din public să simtă durerea, dar să mențină ulterior relații bune, trebuie să respiri încet şi relaxat în

timp ce păstrezi contactul vizual, clipind cât mai rar. Odată ce tiparul de comportament nonverbal este stabilit şi eşti ascultat, renunță la gest, fă o pauză, respiră şi, în tăcere, deplasează-te imediat din locul respectiv, deoarece acum este contaminat de veştile proaste şi de gestul de putere făcut. Aminteşte-ți că ai plasat veştile proaste undeva între tine şi public. În timp ce te deplasezi, priveşte în jos, păstrează tăcerea şi continuă să respiri adânc şi încet. După ce vei ajunge în noul spațiu, ridică-ți privirea, restabileşte contactul vizual, rămâi tăcut o clipă şi ia-o de la capăt cu noi elemente nonverbale. Dacă alegi această metodă, oferă o soluție sau o abordare pozitivă, astfel încât să fi văzut drept parte a soluției, nu a problemei.

Exemplu. (Respiră adânc). „Din nefericire, trebuie să raportăm vânzări dezamăgitoare… (Începe să indici cu brațele înspre locul veştilor proaste. Nu face ca acest gest să pară că vine dinspre talia sau pieptul tău. Ridică ambele brațe în sus, cu palmele orientate de-a curmezişul, indicând înspre public.) în acest sezon. Profiturile au scăzut foarte mult. “Pe măsură ce îți modifici gestul, roteşte brațele din umăr astfel încât palmele să-ți fie orientate în jos. Îndreaptă gestul către spațiul dintre tine şi public. Rămâi aşa şi fă o pauză un pic mai lungă decât în mod obişnuit, în timp ce continui să

respiri încet. În timp ce îți laşi brațele să cadă, priveşte în jos. Nu întoarce gestul înspre tine, spre piept sau coapse. Continuă să priveşti în jos în timp ce te deplasezi în tăcere spre o altă locație. Mesajul pe care l-ai transmis este: „Oameni buni, m-ați dezamăgit. “

Cum să eviți contaminarea mesajului

Nu contamina mesajul, nici pe tine, pe ceilalți oameni sau anumite locații din încăpere. Odată ce ai atribuit subiecte diferitelor poziționări, ține minte unde se află. Alege locurile spre care să te îndrepți în funcție de cât de sensibil este subiectul discutat şi de felul în care te deplasezi în mod normal atunci când vorbeşti. De pildă, cei mai mulți vorbitori dreptaci au tendința de a se deplasa mai degrabă spre dreapta decât spre stânga. Ar trebui să aleagă un spațiu pentru comunicarea veştilor proaste plasat la stânga, deoarece probabilitatea deplasării accidentale într-acolo este mai redusă. Veştile rele călătoresc şi este posibil ca în mod nonverbal să fie atrase dintr-o anumită poziție înspre alte zone din încăpere. S-ar putea ca acest lucru să sune neobişnuit, dar chiar se întâmplă şi, pe undeva, se aseamănă cu momentele în care îți rămâne lipită de talpa pantofului hârtie igienică.

Contaminarea se produce atunci când

elementele negative nu rămân în locul pe care l-ai ales pentru ele. Lasă elementele negative acolo unde le-ai aşezat prin coborârea gestului precedent indicând spre podea şi evitarea întoarcerii gestului înspre trunchiul tău.

Schimbarea locului şi lăsarea în urmă a veştilor proaste reprezintă planul A, atunci când vrei să disociezi şi să decontaminezi o parte a mesajului de cea precedentă. Utilizarea mai multor spații este o alegere proactivă, care funcționează bine atunci când încerci să eviți contaminarea locației inițiale. Cu toate acestea, schimbarea tăcută a locului funcționează doar pentru a separa două părți din memoria ascultătorului atunci când şocul este unul de mică amploare, de exemplu, atunci când doreşti să faci uitată o glumă care nu a prins sau să treci peste un răspuns nemulțumitor pe care l-ai dat într-o problemă controversată.

Pentru şocuri mai mari, sporeşte diferențierea prin schimbarea locului împreună cu cele mai multe dintre elementele nonverbale odată cu ajungerea în noul spațiu. De exemplu, atunci când comunicai veştile proaste, te uitai înspre înlocuitorul vizual sau spre un anumit loc, de aceea, odată ajuns în noua poziție, priveşte mai des înspre public. Dacă vocea ta era înceată şi monotonă, fă-o rapidă şi cu variații de tonalitate. Dacă până atunci greutatea ta era

distribuită în mod egal pe cele două picioare, plasează-o mai mult pe unul dintre şolduri (este o postură mai relaxată).

În Capitolul 2, Cum funcționează semnalele, am învățat cum să creăm încredere, în vreme ce în Capitolul 3, Gesturi de relaționare, am învățat cum să-i facem pe cei din public să se simtă bine, încrezători în forțele proprii şi capabili. Spațiile şi pozițiile continuă construcția nonverbală, pornind de la aceste elemente de raportare, şi aduc în plus conceptul de siguranță. Pentru a avea parte de o comunicare deschisă şi onestă, oamenii trebuie să se simtă în siguranță. Prin alegerea sistematică a altor spații, poți evita să fi văzut drept purtător al veştilor proaste şi să strângi în jurul tău situații nedorite. În schimb, se produce o atmosferă potrivită pentru ca mesajul tău să fie recepționat aşa cum îți doreşti să fie recepționat. Folosirea spațiilor le îngăduie oamenilor să ştie la ce să se aştepte. Dacă vor şti la ce să se aştepte, se vor simți mai în siguranță.

CAPITOLUL 5

GESTURI DE ÎNVĂȚARE

Oamenilor le face mare plăcere să învețe de la alți oameni. La fel ca şi în cazul gesturilor de

localizare, gesturile care învață folosesc concepte mimate. Aceste secvențe de mişcări nonverbale spun o poveste sau prezintă pas cu pas indicații şi sunt folosite cel mai adesea drept răspunsuri la întrebări de tipul ce, cum, cât de mult şi unde. Gesturile care învață nu au de-a face cu cât de bună este reprezentarea ta. Ele țin mai degrabă de cât de în largul lor se simt cei mai mulți dintre oameni cu învățarea vizuală. Atenția se îndreaptă acolo unde este direcționată. Cheia gesturilor de învățare de succes este capacitatea de a ține ochii celor din public îndreptați în direcția în care doreşti. Dacă tu nu priveşti încotro vrei ca ascultătorii tăi să privească, nici ei nu se vor uita într-acolo.

Gesturile care învață au darul de a simplifica mesajul şi-l fac pe vorbitor să se concentreze asupra detaliilor. Mişcările coerente şi logice sunt o parte esențială în facilitarea învățării şi în stimularea memoriei, prin direcționarea atentă a ochilor ascultătorilor. Există două abilități fundamentale când vine vorba despre gesturile care învață:

1. Trebuie să priveşti acolo unde vrei ca publicul să privească. Ascultătorii îți urmează privirea înainte de a-ți urma gesturile. Ochii ascultătorilor vor privi spre mâna ta numai dacă şi ochii tăi vor privi

spre mâna ta. Contactul vizual direcționat al ascultătorului trebuie să fie la unison cu gesturile mâinii. Acest lucru se poate îndeplini foarte uşor, privindu-ți degetul mare în timp ce faci gestul cu pricina.

2. Trebuie să existe un temei logic în spatele tuturor gesturilor. De exemplu, într-o serie de gesturi care explică felul în care manipulezi o cutie, fiecare gest seamănă cu ținerea în brațe a unei cutii destul de mari ca dimensiune şi greutate. Dacă adaugi la cutie un mâner, viitoarele gesturi trebuie să țină cont şi de mâner.

Utilizează gesturi simple şi familiare

Când pentru a învăța ne folosim doar de cuvinte, trebuie să ne asigurăm că publicul va fi foarte atent la tot ceea ce spunem. Prin folosirea gesturilor atunci când dăm indicații sau vrem să le predăm altora ceva, audiența devine mai puțin dependentă de partea verbală a prezentării. Mementoul vizual creat de gesturi îi permite ascultătorului accesul la două căi prin care să își poată aminti lucrurile esențiale: auditiv şi vizual. Astfel, creşte probabilitatea unei memorări precise.

Prin gesturile care învață se poate preda orice, chiar şi un comportament corespunzător. Dacă

vrei ca ascultătorii să ridice mâna înainte de a formula o întrebare, învață-i în mod nonverbal că ridicarea mâinilor face parte din protocol. În timp ce pui întrebări, ridică-ți brațul şi foarte uşor mişcă mâna înainte şi înapoi în vreme ce întrebi ceva de genul: „Cine este dintr-un alt oraş? “

Unul dintre cele mai obişnuite gesturi de învățare este ridicarea unei mâini şi număratul pe degete. Multora dintre noi acest gest le este cunoscut încă din copilărie. Recent, am participat la un eveniment care s-a desfăşurat cu casa închisă, unde tânăra gazdă s-a suit pe masă şi a început să strige la noi indicații despre cum să luăm parte la eveniment. Ea a indicat patru puncte principale: a ridicat degetul arătător pentru a rosti primul punct, apoi şi-a lăsat brațul să cadă pe coapsă. Şi-a ridicat din nou degetul arătător enunțând cel de-al doilea punct, după care din nou şi-a lăsat brațul să cadă pe coapsă şi tot aşa. Din punct de vedere nonverbal, nu a fost tocmai elegant. Ar fi fost o strategie mult mai eficientă dacă şi-ar fi ținut brațul neclintit, ridicând în schimb pe rând câte un deget pentru a corespunde cu numărătoarea verbală. Dar, cu toate acestea, chiar dacă gestul nu a părut foarte delicat, tehnica a funcționat. Audiența a prins ideea. De ce? Era un gest de învățare, pe care toată lumea îl cunoştea.

Priveşte atunci când foloseşti gesturi spre alte indicii sau semnale care deja au înțelesul pe care îl cauți.

Să analizăm un alt scenariu obişnuit când vine vorba de o prezentare în fața unei echipe. De exemplu, treaba ta este să explici pas cu pas sarcina pe care cei din echipă o au de îndeplinit cu o cutie.

Dintr-o privire

„Mai întâi, se scoate cutia din container, este apoi mutată pentru procesare și apoi adaugă mânerul."

Ce spune gura ta	Ce face corpul tău	Mesajul pe care îl transmiți
Mai întâi, se scoate...	Începe din dreapta ta, apucă două laturi ale cutiei fantomă, îndoaie-ți brațele și fă câteva mișcări în jos și în sus pentru a da de înțeles că este grea.	Vedeți cutia asta? Chiar este aici; are greutate.
cutia din container, este apoi mutată pentru procesare...	Păstrează aceeași formă, ridică ușor gestul și mută-o la stânga, la o distanță egală cu dimensiunea cutiei fantomă. Mișcă ușor cutia. Astfel, vei susține convingerea că acea cutie este grea.	Cutia este mutată de aici spre locul de procesare; din nou, se dovedește că este destul de grea.
și apoi adaugă mânerul.	Păstrează cu mâinile aceeași formă a cutiei și mută-o încă o dată spre stânga, mișcând-o ușor. Cu una dintre mâini prinde cutia de partea de deasupra, ca și cum ai adăuga un mâner, iar cu cealaltă mână prinde-o de dedesubt pentru a o susține. Dacă rămâi pe loc, cei din public vor vizualiza toate laturile cutiei fantomă.	Și, astfel, se adaugă mânerul. De aici, cutia se va îndrepta spre livrare și continuă să fie grea.

Este nevoie de o serie de gesturi efectuate urmând un tipar logic, pentru ca ascultătorul să vadă o sarcină descompusă în mai multe secvențe. Se presupune că mişcările ar trebui să se facă de la stânga la dreapta, la fel cum citim în engleză. Cei mai mulți dintre oameni gesticulează de la stânga la dreapta din punctul lor de vedere, ceea ce are noimă din perspectiva lor, pentru că vine cumva firesc. Totuşi, pentru ascultător nu pare firesc, pentru că el vede secvența de gesturi mişcându-se de la dreapta la stânga. Pentru a demonstra şi susține ce ai de spus, de dorit ar fi să foloseşti o serie de gesturi care încep din dreapta şi continuă spre stânga ta. De ce? Dacă stai față în față cu ascultătorul, aşa cum este cazul în cele mai multe prezentări, eşti imaginea în oglindă a acestuia. Din punct de vedere al clarității comunicării, nu contează ce e mai uşor pentru prezentator, ci ceea ce este mai rapid şi mai uşor de înțeles pentru ascultător.

Când am discutat despre gesturi de relaționare, ai învățat cum să asociezi două idei menținând gestul pe toată durata pauzei. De asemenea, te poți folosi de gesturi pentru a reuni obiecte fantomă, ca de pildă cutia şi mânerul cu manual de utilizare. Pentru a continua exemplificarea, să ne amintim că i-am lăsat pe cei din echipă cu o cutie cu mâner, ținând o mână deasupra cutiei şi pe cealaltă

dedesubt pentru a o susține. „Mai întâi, se scoate cutia din container, este apoi mutată pentru procesare şi apoi adaugă mânerul. După ce operațiunea s-a încheiat, cutia este pregătită pentru livrare. “Menține cu mâinile forma de cutie, prefă-te că o ridici şi apoi o muți mai la stânga încă o dată, pe aceeaşi distanță ca şi înainte. Mişc-o uşor în sus şi în jos, pentru a arăta că este destul de grea. În timp ce încă mai ții mâna sub cutie, ia cealaltă mână de pe mâner şi arată cu ea înspre locul de livrare, în timp ce spui: „... unde va fi pusă împreună cu manualul de utilizare. “Mişcă-ți mâna înapoi spre cutie, prefăcându-te că ai avea în ea un manual. Aşază-ți mâna în care se află manualul fantomă pe una dintre laturile cutiei fantomă. Mâinile tale vor fi în următoarele poziții: una orientată în sus, susținând greutatea cutiei fantomă, şi cealaltă pe o parte, ținând manualul.

Cea mai bună metodă de a preda constă în utilizarea unor gesturi care prezintă ceea ce spui. Gesturile de învățare funcționează pentru că publicul poate urmări ceea ce spui şi crede ca ai într-adevăr o cutie cu mâner şi un manual de utilizare. Gesturile de învățare oferă o bază şi încadrează cuvintele cu o serie de elemente vizuale. Acest lucru oferă informații suplimentare, care nu sunt disponibile când se utilizează doar cuvintele. Ele obligă ascultătorul

să-l privească pe vorbitor şi generează o mai mare atenție şi un mediu mai tăcut.

Congruența verbala şi nonverbală

Gesturile de învățare trebuie să fie logice, să fie folosite într-o manieră coerentă şi să fie congruente. Congruența apare atunci când elementele verbale şi nonverbale se potrivesc, un lucru esențial când vine vorba de toate abilitățile descrise în această carte. Pentru a vedea cum funcționează congruența, observă marii specialişti în comunicare. Cel mai adesea, vei vedea că gesturile şi mişcările pe care le fac susțin cuvintele pe care le folosesc.

Mesajele congruente sunt uşor de înțeles pentru ascultător. Un mesaj divergent sau bâlbâit are mult mai multe şanse să conducă la neînțelegeri. Dacă ascultătorul formulează întrebări la care tu erai convins că ai oferit deja răspunsuri sau dacă vezi că are o figură nedumerită, ridică din sprâncene şi înclină capul uşor într-o parte, foarte probabil, ai trimis un mesaj neclar.

Congruența indică faptul că te aştepți ca publicul să fie atent la tine şi că deții controlul atât asupra ta, cât şi asupra situației. Pentru a fi un lider care inspiră şi îi influențează pe alții, trebuie să fi o întruchipare a autocontrolului, şi

o parte a acestui portret include capacitatea de a trimite un mesaj coerent şi complet, fie el scris sau nu. Transmiterea unui asemenea mesaj implică o coordonare între elementele verbale şi cele nonverbale.

Pentru a transmite un mesaj credibil, congruent, foloseşte un tipar al vocii plat, constant, fără variațiuni. Pronunță cuvintele clar, fă pauze limpezi şi controlează-ți fluxul cuvintelor. Elementele nonverbale care sunt congruente cu un astfel de ton plat al vocii sunt contactul vizual direct, limitarea pe cât posibil a clipirii, folosirea de gesturi cu palma orientată de-a curmezişul sau în jos, o respirație înceată, plus o postură dreaptă, cu greutatea distribuită pe ambele picioare şi vârfurile picioarelor îndreptate înainte.

Pentru a transmite un mesaj congruent prietenos, de relaționare, foloseşte o voce ritmată, cu inflexiuni, în timp ce dai uşor din cap. Fă gesturi cu palma orientată în sus, păstrând un contact vizual firesc, relaxat. La rândul ei, postura poate fi una mai relaxată şi îți poți muta greutatea de pe un picior pe altul, atunci când foloseşti o asemenea voce.

Trebuie întotdeauna să fiu congruent?

Nu este obligatoriu ca elementele nonverbale

pe care le foloseşti să fie congruente cu ceea ce spui; e doar un mod de a face lucrurile mai simple. De fapt, este posibil să îți doreşti ca elementele să nu se potrivească. Un prieten de-al meu, Sergio, care respectă cultura familiei din care provine, foloseşte gesturi mult mai ample şi mai îndepărtate de trunchi decât o persoană care aparține culturii nord-europene. Sergio adoră să spună poveşti. De fiecare dată când auzi o istorisire, aceasta devine tot mai impresionantă, pe măsură ce gesturile sunt tot mai ample. Gesturile lui Sergio se află în congruență cu emoțiile şi intențiile sale, de vreme ce scopul lor este de a susține proporțiile povestirii. Deoarece publicul este atât de captivat de stilul lui afectat de a povesti, lui Sergio i se poate trece cu vedere haosul unora dintre gesturi - deoarece asta nu face decât să sporească impresia de ansamblu.

Un alt motiv pentru care n-ai vrea ca elementele nonverbale pe care le foloseşti să fie în concordanță cu vorbele tale este dorința de a produce confuzie în mod intenționat. Nepotrivirea dintre elementele nonverbale şi cele verbale poate produce în mintea ascultătorului o confuzie de moment şi o asemenea abordare este o tehnică de vânzări obişnuită, deşi, după părerea mea, nu este deloc cinstită. Producerea de confuzii de moment în mintea ascultătorului

îl face pe acesta mai deschis la sugestii.

Congruența îți îngăduie să stabileşti o legătură cu ascultătorul şi să creezi astfel o relație. De asemenea, are rolul de a relaxa mintea şi, atunci când mintea este relaxată, se simte în siguranță, încrederea este o urmare a sentimentului de siguranță şi se numără printre pietrele de temelie ale stabilirii de relații solide. Congruența (potrivirea) versus incongruența (nepotrivirea) reprezintă un alt instrument bun de avut în portofoliu.

Gesturile de învățare sunt un important sistem de susținere a mesajului. Ele ajută la crearea unui tipar simplu, uşor de urmărit şi de ținut minte. „Dă-mi voie să-ți arăt “se numără printre cele mai utile cuvinte pe care le poate rosti cineva, mai cu seamă atunci când sunt însoțite de gesturi de învățare.

CAPITOLUL 6

GESTURI DE AŞTEPTARE ŞI INFLUENȚARE

Gesturile de aşteptare şi influențare reflectă convingerile tale de zi cu zi despre propriile abilități şi despre ale altora. Ele arată că eşti increzător în forțele proprii, chiar şi atunci când nu eşti, şi demonstrează că ai încredere în alții. Sunt folosite pentru a proba convingeri, a obține

acordul şi a influenţa comportamentul. Prin opoziţie, gesturile de relaţionare, de localizare şi de învăţare sunt mişcări pe termen scurt, menite să sprijine anumite cuvinte sau fraze. Toate aceste gesturi sunt însuşiri importante şi, cu timpul, vor deveni parte a comportamentului standard.

Comportamentele pe care le afişăm în fiecare zi sunt numite comportamente standard. Pe unele dintre ele, pe care le-am deprins, le folosim deoarece s-au dovedit a fi de folos în obţinerea rezultatelor pe care le dorim. Altele sunt comportamente înnăscute. Un mare avantaj în felul în care ceilalţi te vor percepe este folosirea gesturilor de aşteptare şi influenţare, care denotă încredere în sine, printre acestea numărându-se braţele relaxate, respiraţia uşoară şi constantă, postura dreaptă, greutatea distribuită în mod egal pe ambele picioare, o voce care coboară tonul la sfârşitul fiecărei fraze atunci când se discută afaceri şi o voce în crescendo atunci când e vorba de discuţii de relaţionare.

Cum să te foloseşti de postură pentru a arăta încredere

E de dorit să arăţi încredere în tine permanent, indiferent de cum te simţi în sinea

ta. Nu-i lăsa pe alții să vadă că transpiri.

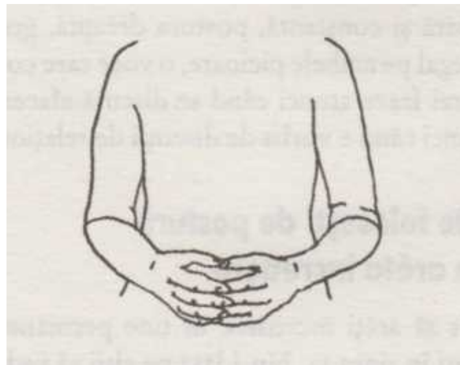
Dacă tu nu ai încredere în tine, foarte probabil publicul sau cei din echipa ta nu vor avea nici ei încredere în tine. Aşadar, prefă-te până când vei reuşi, afişând mereu gesturi pozitive de aşteptare, rămânând relaxat şi respirând încet.

Alte gesturi nonverbale proactive de aşteptare şi influențare care indică încredere în propria persoană şi în competența proprie şi a altora includ următoarele posturi corporale intenționate:

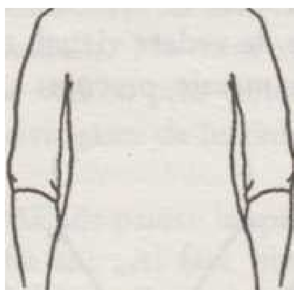
- Spatele drept pentru o poziție fermă.
- Umerii drepți în raport cu coloana vertebrală şi spatele; nu te cocoşa.
- Capul drept deasupra umerilor şi a gâtului.
- Bărbia paralelă cu podeaua.
- Ochii deschişi şi concentrați asupra direcției în care mergi.
- Greutatea distribuită în mod egal pe ambele picioare.
- Mersul uşor şi egal.
- Respirația înceată şi constantă, cu mişcări uşoare ale abdomenului.

Există trei poziții ale antebrațelor care transmit mesajul: „Sunt încrezător, cu toții ştim foarte bine ce facem, suntem capabili şi mă aştept la rezultate bune. “Țineți antebrațele

ridicate în fața trunchiului, la aceeaşi înălțime cu cotul, astfel încât să fie paralele cu podeaua. Mâinile pot fi uşor împreunate (deşi poate fi tentant să procedezi astfel, evită să te joci cu inelele de pe degete sau să îți cureți unghiile).

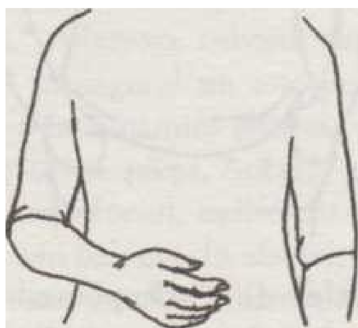


Ține-ți ambele brațe pe lângă corp, atârnând în jos, postura naturală în care se țin brațele atunci când mergi.



Combinația este reprezentată de un braț aflat pe lângă corp şi celălalt antebraț în dreptul taliei, paralel cu pământul. Gândeşte-te la postura adoptată de prezentatorii programului

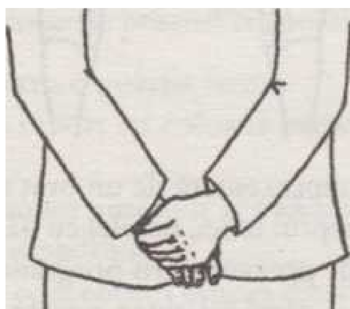
meteo de la TV sau de regină, atunci când îşi duce poşeta. Această poziție se potriveşte de minune dacă ai ceva de ținut (un creion sau un caiet de exemplu). Cu toate acestea, ai mare grijă, acest gest poate fi foarte lesne înțeles greşit. Evită gestul de încurajare în care una din mâini se întinde de-a curmezişul pentru a prinde celălalt braț, cel mai probabil în zona cotului sau, una dintre posturile favorite ale politicienilor, cazul în care îți aranjezi mâneca sau butonii de la cămaşă. Deşi unii sunt de părere că o asemenea abordare ar putea funcționa în cazul politicienilor, este vorba de un gest care exprimă un blocaj, necesitatea adunării gândurilor şi a recâştigării siguranței de sine. Pentru a indica aşteptări mari, brațul paralel nu îl atinge pe celălalt.



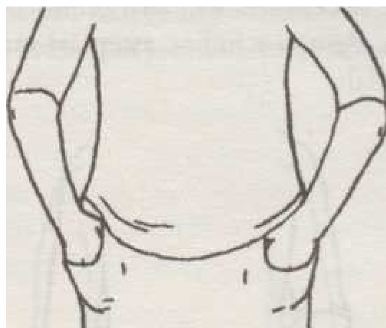
Cele mai obişnuite cinci gesturi care arată lipsa de încredere în forțele proprii sunt palmele ținute una peste alta în față, mâinile sau degetele mari în buzunare, mâinile la spate,

brațele încrucișate peste piept sau mâinile în șolduri.

Palmele una peste alta, în față. Mâinile tale acoperă zona inghinală și, din punct de vedere vizual, te fac să pari mai mic. Corpul tău transmite mesaje precum: „Sunt nevinovat” ’ „Mi-e frică “.



Mâinile sau degetele mari în buzunare. Degetele mari atârnând afară din buzunare și mâinile adânc înfipte în ambele buzunare transmit ceva asemănător gestului precedent, cu palmele una peste alta, în față: „Sper să mă placi. “Mâinile ascunse adânc în buzunare, eventual jucându-se cu mărunțișul rămas pe acolo, transmit două lucruri, în funcție de context: „Vai, sunt stresat, sper să îți fiu pe plac “sau „Vai, m-am plictisit atât de tare, când oare o să se termine chestia asta? “



Buzunarele şi curelele de la brâu pot indica diferite înțelesuri, în funcție de locul în care sunt plasate mâinile sau degetele mari. Degetele mari băgate sub curea spun de regulă ceva de genul: „Îmi apăr teritoriul “, un gest de putere, nu de influențare. Degetele mari la vedere în vreme ce mâinile sunt afundate în buzunare dezvăluie următorul mesaj: „Ştiu că sunt superior şi cred că domin în cazul de față. “Buzunarele şi cureaua nu sunt locurile bune în care să-ți odihneşti mâinile. Nu sunt recomandate în situații de afaceri, atunci când vrei ca prin intermediul corpului tău să transmiți un mesaj convingător de încredere în propria persoană şi în ceilalți.

Mâinile la spate. Mâinile prinse la spate pot fi înțelese fie ca: „Sper să mă placi “, fie ca: „Ai face bine să mă ştii de frică “, în funcție de context. Niciuna dintre situații nu este bună, aşa că ai face bine să eviți cu totul această postură. În primul caz, cineva ajunge să arate mai pipernicit, fără însă a-şi acoperi zona

inghinală. De vreme ce oamenii adeseori nu ştiu cum să-şi țină mâinile, cel mai probabil vor începe prin a şi le împreuna în față după care, o dată ce vor realiza postura respectivă, şi le vor prinde la spate, în varianta *ai face bine să mă ştii de frică,* mâinile la spate sunt doar un comportament care se încadrează într-un tipar mai amplu:

- Mâinile prinse la spate.
- Postură dreaptă, cu greutatea distribuită egal pe ambele picioare.
- Mers încet şi constant.
- Capul drept, bărbia paralelă cu podeaua sau uşor ridicată.

Este ceea ce mie îmi place să numesc mers țanțoş regal. Corpul tău se foloseşte de acest tipar pentru a arăta superioritate, încredere în sine dusă la extrem şi a transmite mesajul: „Ştiu că puterea este în mâinile mele. “Adeseori, subordonații imită acest gen de comportament când managerul nu este prin preajmă, dar n-ar îndrăzni niciodată s-o facă înaintea şefului.

Brațele încrucişate pe piept. Această postură este cel mai adesea asociată cu disconfortul, indiferent dacă eşti pe gânduri, supărat, ți-e frig sau eşti balonat. În afaceri, ceilalți pot interpreta poziția drept: „Nu sunt deschis la discuții “sau

„Sunt enervat “. Oamenii, de regulă, îşi încrucişează brațele pe piept atunci când aşteaptă sau ascultă, astfel că acest gest poate fi unul greu de evitat. Cei care ne cunosc bine pot privi mâinile încrucişate pe piept fără să nu ne judece în vreun fel, gândind doar ceva de genul: „Nu-i nimic, e doar John, aşa face el când ascultă cu atenție. “Dar pentru că gestul brațelor încrucişate pe piept se numără printre elementele nonverbale cel mai des interpretate greşit, nu îl face. De ce să le dai altora prilejul de a înțelege ceva greşit?

Mâinile în şolduri. Acesta este un gest de tipul *gata de acțiune;* gândeşte-te de exemplu la un film western. Pe cei mai mulți dintre oameni îi face să pară mai mari, pentru că de fapt gestul implică o extindere spațială mai mare. Dacă gestul încrucişării brațelor pe piept nu este de ajuns pentru a arăta nivelul dorit de nemulțumire, plasarea mâinilor în şolduri poate fi poziția următoare. Adeseori, există o diferență, în funcție de gen, între tiparele de supărare transmise de punerea mâinilor în şolduri.

- Un bărbat îşi va lăsa greutatea pe ambele picioare cu tărie, îşi va coborî bărbia, se va încrunta şi probabil chiar îşi va ridica puțin pantalonii înainte de a-şi pune mâinile în şolduri.

- O femeie va sta cu un picior plasat ceva mai în față, distri- buindu-şi greutatea pe şoldul din spate. În acest fel va putea bate din picior pentru a-şi exprima supărarea extremă. Ea îşi va pune una sau ambele mâini pe şolduri, îşi va coborî bărbia, se va încrunta, iar ochii vor privi de sus, ca şi cum s-ar uita pe deasupra unei perechi de ochelari.

Când vine vorba de a-i inspira şi influența pe alții, putem rosti toate cuvintele potrivite, dar dacă posturile noastre nonverbale vor trimite un alt mesaj, pe acela îl vor înțelege ceilalți şi cu el vor rămâne.

Când suntem în situații de stres, adeseori ne întoarcem la comportamentul nostru standard, înnăscut, fapt care ne compromite capacitatea de a comunica în mod eficient. Când suntem tensionați, elementele nonverbale pe care le utilizăm pot transmite semnale confuze. Atunci, este cel mai probabil să nu înțelegem alți oameni şi să ne afundăm în tipare de comportament care nu ne vor fi deloc de folos. Adeseori, este bine să luăm o pauză ca să ne relaxăm şi să respirăm atunci când încercăm să ne ținem în frâu comportamentele standard, pe parcursul perioadelor pline de stres.

Un lider extrem de abil este acela care, chiar şi

pe parcursul unor perioade dificile, reuşeşte să mențină acele comportamente standard deprinse care reflectă siguranța de sine. Această abilitate se numără alături de posturile corpului care denotă încredere, pauza tăcută şi gesticulația descrise în Capitolul 2, Cum funcționează semnalele şi schimbarea tăcută a locațiilor descrisă în Capitolul 4, Gesturi de localizare - printre instrumentele excelente de care ne putem folosi atunci când dorim să ne redresăm din mers.

Controlează comportamentul, nu persoana

Odată ce ştii şi eşti capabil să foloseşti comportamente nonverbale pentru a-ți oglindi aşteptările înalte pe care le ai de la tine însuți, poți de asemenea influența comportamentele ascultătorilor. Cu timpul, vei ajunge să observi că, dacă un comportament a apărut anterior într-un anumit context, ar putea să reapară dacă se prezintă un context similar. Hotărăşte dinainte cum ar trebui să controlezi propriul tău comportament sau pe al altuia, în cazul în care ar reapărea.

De exemplu, Sally şi Frank au lucrat împreună ani buni. Sally observă că la orice întâlnire, când vine momentul deciziilor, Frank este mai vocal decât toți ceilalți participanți. În timp ce

toți ceilalți par şocați de comportamentul lui, Sally ştie că pur şi simplu ăsta e stilul lui Frank. Când se entuziasmează, vorbeşte mai tare decât ceilalți, aşteaptă ca aceştia să tacă, după care îşi susține punctul de vedere. Deşi această abordare funcționează în cazul lui Frank, el ar fi mult mai eficient dacă şi-ar coborî glasul până la a şopti şi s-ar apleca un pic în față. Sally nu este surprinsă şi îşi păstrează neutralitatea, continuând să respire încet. Este obişnuită cu acest comportament al lui Frank, dar nu la fel stau lucrurile cu restul grupului. Sally ar putea să intervină printr-un gest de tipul *ia-o mai uşor* (cu ambele palme apăsând în jos), sau i-ar putea face semn lui Frank să aştepte. În schimb, ea alege să-i observe pe membrii grupului atunci când lucrurile au luat această turnură şi să noteze mental anumite observații pentru data viitoare. Anticiparea comportamentelor lui Frank i-a oferit lui Sally răgazul să îşi adapteze propriile comportamente.

Observaţie. Uneori, este mai bine să nu intervii asupra comportamentul altcuiva. Observă comportamentele nonverbale în cadrul unui ansamblu sau al unui tipar şi nu tăia firul în patru exclusiv în ceea ce priveşte un singur indiciu nonverbal. Ia în considerare toate indiciile nonverbale pe care tu sau alții le transmiteți sau le recepționați, înainte de a alege

să răspunzi. Scopul esențial nu este numai acela de a şti ce anume le spun altora semnalele tale nonverbale, ci şi de a decide dacă vrei ca acestea să transmită ceva. Adeseori, diferența dintre putere şi influență nu ține de tehnica utilizată, ci de momentul utilizării acelei tehnici. A şti când şi dacă ar trebui să răspunzi reprezintă o parte importantă a influențării prin mijloace nonverbale. După ce vom înțelege când şi dacă dorim să folosim indicii şi semnale nonverbale, vom avea două opțiuni: să fim proactivi sau reactivi.

Proactiv *versus* reactiv

În cazul lui Sally şi Frank, ea a avut un răspuns proactiv, deoarece cunoştea foarte bine comportamentul obişnuit al lui Frank. Dacă nu l-ar fi cunoscut pe Frank înainte de şedință, orice ar fi ales să facă în ceea ce priveşte comportamentul lui ar fi fost de tipul reactiv. Ar fi putut, de asemenea, să nu ofere niciun răspuns. Cu toate acestea, cel mai probabil ar fi fost şocată, ca mai toți ceilalți membrii ai grupului. Acest lucru ar fi putut să ducă la formarea unei păreri proaste despre Frank, chiar înainte de a începe să colaboreze. Neînțelegerea comportamentelor cuiva într-un anumit context adeseori conduce la păreri care

mai târziu se vor dovedi incorecte. Relații de afaceri sau oportunități se pot duce pe apa sâmbetei din pricina unei păreri de tip reactiv.

Exact acest concept se aplică şi în cazul grupurilor. În cazul în care cunoşti comportamentele pe care foarte probabil membrii unui grup le vor afişa, vei şti foarte bine cum vor reacționa aceştia într-o situație dată. Este mult mai bine să anticipezi o situație în mod proactiv decât să încerci să repari o situație în mod reactiv.

Recunoaşterea proactivă a unei posibile dezamăgiri, atât verbal cât şi nonverbal, reduce orice posibilă reacție negativă vizavi de un orizont de aşteptare.

Pentru a recunoaşte în mod proactiv dezamăgirea, începe-ți discursul printr-o frază de tipul: „Ştiu că unii dintre voi vor fi dezamăgiți “, astfel detaşându-te de restul grupului. Gestul corespunzător începe cu brațele în dreptul taliei. Apoi desfă-le înspre public în timp ce spui: „unii dintre voi “sau „unii dintre noi “, în funcție de cum va fi cel mai probabil primită vestea, în timp ce spui „vor/vom fi dezamăgiți “, alege fie un gest cu palma orientată în sus pentru a spune: „Şi eu mă număr printre voi “, cu palma de-a curmezişul pentru a transmite: „E serioasă treaba “sau cu palma orientată în jos pentru a afirma: „Pur şi simplu aşa stau lucrurile “.

Invers, poți folosi gesturi de aşteptare şi de influențare, pentru a încuraja în mod proactiv diverse grupuri. Anterior, ai învățat cum să asociezi diferite obiecte sau idei. De asemenea, poți demonstra aşteptarea nonverbal ca două echipe să lucreze cot la cot, pentru realizarea unui proiect comun.

Să continuăm scenariul început în Capitolul 2, Cum funcționează semnalele. Vorbitorul a afirmat: „Din cauza proiecțiilor actuale foarte slabe de vânzări, bugetul alocat acestui proiect va fi X dolari. Fiecare dintre voi va contribui cu propriul talent la acest proiect. Acest proiect ne va da tuturor prilejul să învățăm de la cei mai buni. "Acum scenariul continuă, vorbitorul cerând în mod nonverbal cooperare.

Prin mişcarea ambelor brațe cu palmele deschise, creezi o locație fantomă, astfel încât producția să se regăsească simbolic într-o mână, iar tehnicienii în cealaltă. Mişcarea de împreunare a celor două mâini într-o strângere discretă indică aşteptarea *reunirii* celor două echipe. Poți plasa mai multe lucruri în fiecare mână, pentru ca apoi să le reuneşti, atâta vreme cât îți aminteşti ce anume ai plasat, unde şi cât timp mişcarea are sens pentru public. Mişcarea uşoară în sus şi în jos a celor două mâini împreunate, susținută de zâmbetul afişat arată faptul că eşti mulțumit de ceea ce se întâmplă,

astfel creând în mod nonverbal un sentiment pozitiv de lucru în echipă. Lăsându-ți privirea în jos, trimiți la lucru cele două echipe, îndemnându-le să lucreze la proiect.

Va trebui să aşteptaţi

<table>
<tr><td colspan="3">Dintr-o privire
„Cei din producție, vă rog să aduceți săptămâna viitoare proiecțiile și calendarul. Iar inginerii și cei de la tehnic, vă rog să pregătiți lista materialelor pentru contabilizare. Așadar, haideți să lucrăm cu toții împreună și să ne revedem aici marți."</td></tr>
<tr><th>Ce spune gura ta</th><th>Ce face corpul tău</th><th>Mesajul pe care îl transmiți</th></tr>
<tr><td>Cei din producție, vă rog să aduceți săptămâna viitoare proiecțiile și calendarul.</td><td>Cu un braț întins și depărtat de talie, cu palma deschisă și orientată în sus, mișcă ușor gestul și inițiază contactul vizual cu cei din echipa de producție. Rămâi așa.</td><td>Îi văd acolo pe cei de la producție și mă aștept să colaborăm.</td></tr>
<tr><td>Iar inginerii și cei de la tehnic, să pregătiți lista materialelor pentru contabilizare.</td><td>Întinde și brațul celălalt, cu palma deschisă și orientată în sus, mișcă ușor gestul și inițiază contactul vizual cu echipa de ingineri; rămâi așa. În acest moment, ambele brațe gesticulează înspre două locuri.</td><td>Îi văd acolo pe cei de la tehnic și mă aștept să colaborăm.</td></tr>
<tr><td colspan="3">Pentru a lega în mod nonverbal cele două grupuri, pe cei din producție și pe cei de la tehnic:</td></tr>
<tr><td>Așadar, haideți să lucrăm cu toții împreună și să ne revedem aici marți.</td><td>Strânge ușor palmele (lăsând totuși ceva spațiu între ele), mișcă ușor mâinile în sus și în jos în timp ce inițiezi contactul vizual cu întreaga audiență și zâmbește. Rămânând cu mâinile împreunate, întinde-ți brațele înspre public în timp ce ei părăsesc sala. Rămâi astfel, după care coboară-ți privirea.</td><td>Vă aduc laolaltă. De acum formăm o echipă. Rămânem împreună chiar și după ce terminăm întâlnirea de azi.</td></tr>
</table>

Luam parte împreună cu o prietenă la un seminar ținut de o tânără juristă care prezenta nişte informații excelente. În ciuda prezentării unor materiale cât se poate de interesante, capacitatea ei de a înțelege mesajele pe care corpul său le transmitea grupului era limitată. Din nefericire, acest lucru îi reducea capacitatea de a ține în frâu pe cineva cu un comportament nepotrivit. În public se afla un ins, genul care le ştie pe toate, care o tot sâcâia prin diverse comentarii precum: „Da, dar... “, „Cum rămâne cu? “sau „Apropo... “.

Sunt sigur că ştiți genul acesta de oameni. În acest caz, atotştiutorul chiar distrugea fluxul comunicării şi o deruta complet pe juristă. Aceasta îşi muta greutatea de pe un picior pe altul, iar gesturile sale erau nesigure. Se oprea politicos şi răspundea la fiecare întrerupere. După o vreme, mai toți din grup ne simțeam de parcă am fi privit o conversație personală între un perturbator şi juristă. Respirația acesteia s-a precipitat, iar mişcările au devenit mai rigide, indicând faptul că era tot mai distrasă şi avea probleme de concentrare. Nu ştia ce să facă, aşa că a cerut o scurtă pauză.

Din fericire, însoțitoarea mea s-a apropiat de ea şi a întrebat-o: „Colega mea este trainer în domeniul prezentărilor. Ai dori să-ți arate câteva tehnici pentru a opri acest tip ce comportament

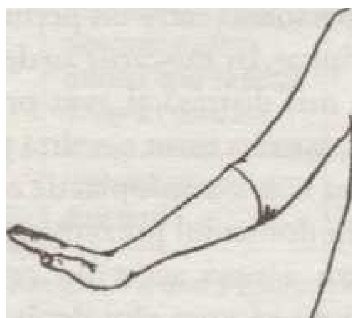
intruziv? Vă promitem că nu vă vom răpi decât câteva minute. “La momentul respectiv, desigur, era gata să încerce orice strategie.

Observaţie. De ce însoțitoarea mea a întrebat-o pe cea care ținea seminarul în numele meu, în loc să îmi ofer eu sprijinul în mod direct? A procedat astfel din respect. Este mai uşor să-i spui unei a treia persoane: „Nu, mulțumesc “decât să refuzi direct ajutorul celui care ți-l oferă. Asta înseamnă respect pentru celălalt. La urma urmei, se prea poate ca jurista să nu fi fost deschisă la momentul respectiv la feedback sau ajutor. A fi un bun specialist în comunicare înseamnă, în parte, să ştii când şi mai ales dacă poți fi de ajutor. Uneori, oamenii nu sunt deschişi la ceea ce ai de spus sau la ajutorul tău, ceea ce e în regulă.

I-am oferit următorul sfat: „Mai întâi, încearcă să-l ignori pe perturbator. Nu-i răspunde la întrebări. Dacă va continua pe aceeaşi linie, reaminteşte-i verbal de sesiunea programată de întrebări şi răspunsuri, spunând: «Vă rog, păstrați-vă întrebările până la momentul secțiunii de întrebări şi răspunsuri», în timp ce gesticulezi către un colț ceva mai îndepărtat, lângă perete, de parcă acela ar fi un loc special dedicat întrebărilor şi răspunsurilor. Dacă va continua cu întreruperile şi după această precizare elegantă, priveşte spre cealaltă parte a

publicului (departe de el). Apoi, fără să te uiți la el, indică în mod nonverbal faptul că l-ai auzit, făcând următoarele lucruri:

1. Mişcă-ți brațul cel mai apropiat de perturbator direct în jos, pe lângă corp.
2. Îndoaie uşor brațul din cot astfel încât antebrațul să se îndepărteze de trunchi puțin, formând un unghi de 30 de grade.
3. Cu palma orientată în jos, roteşte uşor încheietura mâinii, astfel încât să îți arăți vârfurile degetelor.



Rămâi în această poziție în timp ce îți continui ideea şi nu renunța la gest până când comportamentul lui nu încetează pentru o vreme. O perfecționare a acestei strategii ar fi ca, pe măsură ce îți vezi mai departe de prezentare, să îți păstrezi privirea ațintită asupra restului publicului. Nu iniția contactul vizual cu perturbatorul. În timp ce continui să priveşti spre sală urmând cursul normal al prezentării,

ai grijă ca ochii tăi (numai ochii - nu îți mişca şi capul) să se ridice şi privirea să treacă pe deasupra capului lui, apoi revino la contactul vizual normal cu restul grupului. “

Te poți întreba în ce fel *semnul de aşteptare* se dovedeşte respectuos pentru celălalt - în acest caz, perturbatorul. Semnul de aşteptare funcționează în cele mai multe cazuri, dar nu în toate. Uneori, pur şi simplu, nu poți salva pe cineva de propriile acțiuni. Dacă perturbatorul s-ar fi oprit, ar fi evitat astfel să se facă de râs în fața celorlalți din grup. Dacă totuşi nu s-ar fi oprit, cel puțin **tu,** ca prezentator, nu te vei face de râs în ochii celorlalți.

În această situație, a salva pielea cuiva nu era un lucru atât de important, de vreme ce timpul petrecut împreună de membrii grupului era unul limitat. Dacă ar fi fost vorba de un grup în care perturbatorul ar fi trebuit să cultive şi să păstreze anumite relații, a-l ajuta şi a-l face să înțeleagă că prin comportamentul lui nu făcea altceva decât să-şi înrăutățească relațiile cu ceilalți din grup ar fi fost un gest care ar fi ținut de capacitatea de a influența şi de a fi un bun lider. Dacă individul ar fi continuat să se poarte la fel, semnalul de aşteptare le-ar fi dat de înțeles celorlalți din grup că un asemenea comportament este inacceptabil. În acest punct, ar fi mult mai bine să te ocupi de public şi de

tine, ca prezentator.

Gesturi de putere

Jurista ar fi putut folosi un gest cunoscut în cultura populară drept *talk to the hand* (vorbeşte cu pereții, eu nu te ascult). Cu toate acestea, înțelept ar fi să începi cu un management nonverbal discret al comportamentului cuiva şi apoi, în funcție de necesități, să iei măsuri mai aspre. Gestul *talk to the hand* este clar unul de putere. În majoritatea societăților occidentale el transmite un mesaj limpede: **stop.** Foloseşte-l cu grijă şi numai în acele situații în care este neapărată nevoie de el.

Folosirea unui gest de putere poate stârni emoții puternice. Prin urmare, înainte de a proceda astfel, ia în calcul doza de influență şi/sau putere de care s-ar putea să ai nevoie pentru a te face ascultat. Dacă alegi să foloseşti gesturi de putere, cu cât viteza gesticulării este mai mică şi cu cât este mai mare îndoirea cotului, cu atât mai puțin agresiv pare gestul. Pentru a schița gestul pomenit anterior, mişcă-ți direct din umăr brațul cel mai apropiat de insul care te întrerupe, având grijă ca gestul să se încheie printr-o calculată îndoitură a cotului. În tot acest timp în care brațul se mişcă paralel cu podeaua, încheietura mâinii se îndoaie într-un

unghi de 90 de grade arătând palma deschisă, cu degetele întinse. Rămâi aşa numai până ce acela care te-a întrerupt se supune. Cu cât menţii gestul mai mult timp, cu atât mai mari vor fi şansele ca nu doar mesajul tău să aibă de suferit, ci şi reputaţia. Ia în calcul doza de putere de care ai nevoie pentru a opri imediat un anume comportament şi dacă merită efortul din punct de vedere al daunelor colaterale.

Prejudiciile colaterale pot lua diferite forme: supărarea emoţională a celorlalţi membrii ai grupului şi ruinarea reputaţiei personale sau a relaţiilor stabilite cu grupul. Adeseori, atunci când un lider apelează la exercitarea puterii, ceilalţi interpretează gestul ca fiind la fel de ofensator ca acel comportament nepotrivit pe care liderul încerca să-l pună la punct. Ceilalţi membri ai grupului vor avea una din două reacţii: „Slavă Domnului, în sfârşit cineva a luat măsuri! “sau „Uau, dacă vorbitoarea i-a făcut lui aşa ceva, ce-ar fi în stare să-mi facă mie? “

În funcţie de cultura grupului, oratoarea se poate cumva desprinde de restul grupului, încurajându-i pe ceilalţi să-l protejeze pe individul care a întrerupt discursul de gestul sau acţiunea agresivă a oratoarei. Şi opusul poate fi adevărat. Un alt grup s-ar putea să aprecieze faptul că oratoarea a luat măsuri pentru oprirea acelei persoane enervante.

Jurista ar fi putut să ceară ca individul cu pricina să părăsească încăperea. Ar fi putut chiar creşte în ochii celorlalți din grup, dacă ar fi făcut cererea respectivă în timp ce respira încet. Este extrem de important să ştii care este răspunsul cel mai probabil şi înțelesul gesturilor tale într-un anumit grup sau context înainte de a folosi gesturi care implică elemente negative sau care ar putea fi interpretate de alții drept gesturi de putere.

Cum să fi sigur de percepţia altora cu privire la experienţă

Învață să fi conştient de interacțiunea dintre grupul ca întreg, indivizii care compun grupul şi propria persoană. De exemplu, cei mai mulți oameni înțeleg şi respectă simplul gest de *aşteptare* făcut cu mâna. Foarte mulți sunt obişnuiți cu acesta din copilărie. Sentimentul de uşurare al publicului, datorat faptului că s-au luat măsuri cu privire la persoana nepoliticoasă, este mai important decât lipsa de coeziune dintre gestul de aşteptare făcut şi continuarea prezentării. Uneori, audiența nu vrea decât ca tu să observi că o persoană din public nu se poartă corespunzător. Chiar dacă gestul de aşteptare nu ar fi funcționat în cazul perturbatorului, ar fi constituit o confirmare pentru cei din public că

şi tu ai văzut ceea ce au văzut şi ei. Este important să validezi percepția asupra a ceea ce este şi ce nu este un comportament acceptabil în cadrul grupului.

La un moment dat, am acceptat să îl ajut pe un coleg trainer, Steve, asistând la unul dintre seminarele lui din postura de trainer, astfel încât mi-am petrecut mai toată dimineața în spatele sălii şi observând prezentarea. O participantă, Shellie, nu se comporta precum cineva care lua parte în mod voluntar la un seminar de două zile destul de costisitor. Pur şi simplu, nu înțelegeam ce căuta acolo. Răspunsul ei verbal la multe dintre activitățile desfăşurate pe parcursul seminarului era: „Nu vreau să par dificilă, dar… “Obişnuia să bată cu degetul arătător în masă (gândeşte-te la ciocul unui pui care ciuguleşte), atunci când vorbeau persoane cu care ea nu era de acord. Dacă nu-i plăceau lucrurile discutate şi bătutul cu degetul în masă părea insuficient conform standardelor ei, lăsa să se audă câte un oftat puternic, îşi muta scaunul cât mai zgomotos cu putință şi se lăsa pe spate. La un moment dat, într-o reacție cât se poate de dramatică, a părăsit sala, oftând de două ori cu putere în timp ce se îndrepta spre ieşire. Atitudinea lui Shellie ar fi putut fi catalogată foarte lesne drept bădărănie şi intimidare nonverbală.

Cu toate acestea, ea credea că întreg comportamentul ei era întru totul potrivit. Din purtările ei mi-am dat seama că era foarte selectivă cu propria persoană şi că îşi hotăra propria realitate. Este deosebit de greu să lucrezi cu cineva care crede că deține oricum toate răspunsurile din lume. Aşadar, cum ar fi trebuit să se poarte Steve?

Pe scurt, nu ar fi trebuit să facă nimic. În afara cazului în care ar fi fost dispus să recurgă la gesturi de putere, nu prea avea ce altceva să facă. Singurul lui răspuns posibil ar fi fost încercarea de a schimba felul în care se comporta restul grupului. Deoarece el trebuia să păstreze o relație de lucru cu Shellie, a-i cere să plece nu a fost cea dintâi opțiune a sa şi discuțiile particulare cu astfel de persoane sunt de mare ajutor. Nimic din ceea ce Steve ar fi ales să facă sau să spună în momentul respectiv nu ar fi schimbat-o pe Shellie şi nu ar fi ajutat-o să înțeleagă în ce fel comportamentul ei o izola de restul grupului. Era limpede, din izbucnirile ei anterioare, că Steve nu ar fi fost în stare să îi gestioneze rapid comportamentul prin sugestii nonverbale, cum ar fi gestul de aşteptare. Trebuia să găsim o strategie potrivită pentru ca restul grupului să o ignore. Am studiat cu atenție tiparele de comportament ale lui Shellie şi am observat că ea se manifesta cel mai

puternic atunci când părea că altcineva îi iroseşte timpul. Prin urmare, în momentul în care Steve anticipa faptul că Shellie era pe punctul de a avea una dintre ieşirile ei caracteristice, el distrăgea atenția celor din grup, indicându-le în mod nonverbal că ar trebui să ia un pix şi o foaie de hârtie şi le cerea, în şoaptă, să răspundă la o întrebare. Incongruența dintre şoaptă, împreună cu zgomotul produs de mişcarea tuturor celor din grup le-a dat tuturor de înțeles că trebuie să o ignore pe Shellie.

Când te gândeşti la felul în care ai putea controla comportamentul altcuiva, aminteşte-ți că scopul este să ții în frâu comportamentul, nu persoana. De dorit ar fi ca respectul de sine al persoanei să rămână intact. În primul rând, răspundeți la următoarele întrebări cu privire la situație:

- Ce încerc să obțin?
- Care sunt rezultatele dorite?
- Ce condiții este probabil să se schimbe?
- Când şi în ce fel este probabil să se schimbe?

În cazul lui Steve şi Shellie, demonstrația de putere, necesară pentru a opri de îndată comportamentul supărător, nu merita din punct

de vedere al efectului colateral, de prejudiciere a relației cu ceilalți oameni prezenți. Aceştia aveau anumite aşteptări clare cu privire la modul în care grupul ar fi trebuit să funcționeze şi la felul în care ar fi trebuit să se comporte fiecare persoană. Ei tolerau comportamentul lui Shellie, deşi unele indicii nonverbale subtile dădeau de înțeles că îi deranja. Acest grup ar fi fost ofensat într-o mult mai mare măsură de o posibilă hotărâre a lui Steve de a se folosi de putere, decât de comportamentul lui Shellie.

Gândeşte-te puțin la toți cei afectați într-un fel sau altul de ceea ce comunici. Uneori, nu este vorba doar de persoana pe care o ai în față, ci şi de alți membri ai grupului sau persoane aflate în sfera de influență a perturbatorului. Sfera de influență îi cuprinde pe toți acei oameni apropiați care sunt într-un fel sau altul afectați de decizia ta (de exemplu, partenerul, copilul, şeful, membrii echipei sau comunitatea din care face parte). Întreabă-te: „Oare ceea ce eu comunic le afectează sferelor lor mai largi de influență sau mi-o afectează pe a mea? “Apoi, ia în calcul posibile alternative înainte de a trece la fapte. Stilul tău de a interacționa cu publicul are mare legătură cu succesul de care te vei bucura. Cu cât vei înțelege mai bine situația în care se află cei din public, cu atât va fi mai probabilă atingerea obiectivelor propuse. Ține minte mereu

următoarele idei importante:

- Ține cont de convingerile şi de setul de valori ale celor din public.
- Ține cont de felul în care cei din public preferă să recepționeze mesajul.
- Este posibil ca mesajul să îşi atingă ținta şi, în acelaşi timp, să îndeplineşti nevoile şi dorințele celor din public?

Grupul lui Steve punea mai mare preț pe moralitate decât pe productivitate. Ei se aşteptau de la Steve să se comporta în aşa fel încât starea de mulțumire a fiecăruia dintre cei prezenți să nu fie afectată, chiar dacă asta ar însemna tolerarea unui comportament perturbator. Aşa au mers lucrurile în cazul acestui grup, reacția devenind o rutină. (Rutinele nu sunt altceva decât aşteptări pe termen lung).

Aşteptările sunt nişte lucruri ciudate, iar încercarea de a le controla se poate dovedi înşelătoare. O aşteptare reprezintă presupunerea că un anumit lucru - de regulă, ceva nerostit - este îndeajuns de probabil să se petreacă. Controlul aşteptărilor este un proces în doi paşi. În primul rând, menține posturile şi gesturile care arată încredere în sine. În al doilea rând, observă cu atenție persoanele şi grupul,

pentru a le înțelege convingerile şi nevoile. Cunoscând dinainte convingerile şi nevoile celor din public, vei putea să înțelegi mai uşor ce anume le influențează acțiunile şi deciziile.

Niciodată să nu porneşti de la premisa că publicul înțelege comunicarea în acelaşi fel ca şi tine. În cazul unor mesaje de importanță capitală, trebuie să îți exprimi aşteptările atât verbal, cât şi nonverbal. În capitolele următoare vom vedea în ce fel contactul vizual şi vocea pot influența la rândul lor ascultătorii. Pentru moment, oferă-ți un răgaz pentru a-ți analiza încrederea în sine şi relațiile pe care le-ai stabilit. Orice efort pe care îl vei face pentru dezvoltarea încrederii în sine şi pentru a demonstra faptul că ai încredere în abilitățile altora va fi răsplătit cu vârf şi îndesat.

CAPITOLUL 7

OCHII SUNT OGLINDA SUFLETULUI

Contactul vizual este indiciul nonverbal pe care oamenii îl observă cel mai uşor şi mai repede. El poate fi subtil sau direct, iar a şti cum să combini cele două forme este o parte importantă a artei construirii relațiilor. Menținerea contactului vizual la un nivel potrivit este un aspect care variază în funcție de cultură,

gen şi context. Contactul vizual funcționează cel mai bine atunci când ambele persoane simt că el este *adecvat.* Prin urmare, observă indiciile venite de la cealaltă persoană şi armonizează-te cu aceasta în privința utilizării contactului vizual.

Contactul vizual poate fi un semnal nonverbal de încredere dar, cu toate acestea, reprezintă unul dintre cele mai supraapreciate şi mai greşit înțelese dintre comportamentele nonverbale. Este totodată cel mai greşit utilizat comportament nonverbal. Multe cărți susțin că dacă nu menții un contact vizual direct şi constant cu cineva, înseamnă că eşti o persoană nedemnă de încredere. Absurd! Chiar am auzit un expert care recomanda *lipirea ochilor* de cealaltă persoană, atunci când doreşti să creezi o impresie bună. Sunt complet de acord că trebuie să priveşti persoana atunci când discuți cu ea, dar un contact vizual menținut prea mult (sau prea puțin) nu este doar lipsit de respect, ci de-a dreptul bizar. E normal să întrerupi contactul vizual. Acest lucru se întâmplă în mod natural în timpul conversațiilor. De fapt, îți este mai uşor să auzi cele discutate atunci când întrerupi contactul vizual. De multe ori, ne ferim pentru un moment privirea pentru a urmări gesturile făcute cu mâna de persoana care vorbeşte sau un lucru care ne distrage atenția.

Pe durata unei conversații normale, pozitive, contactul vizual este format dintr-o serie de priviri lungi, nu din holbări intense.

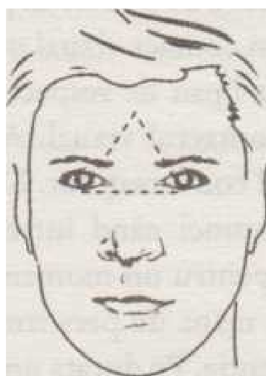
Încotro să privesc?

Nu există decât două locuri în care se poate privi în timpul unei conversații. Putem privi către cealaltă persoană sau în altă parte. Ne întoarcem adesea privirile, atunci când gândim sau ne retragem emoțional dintr-un anumit motiv; putem fi supărați sau îi putem îngădui celeilalte persoane să fie supărată pentru o vreme. Privirea îndreptată în jos semnalizează nevoia unei pauze sau a unei întreruperi în acțiune. Poți observa această tehnică privind ştirile de la televizor. Cei care le prezintă privesc în jos, apoi iarăşi în sus pentru a separa ultima ştire de cea care urmează.

Felul în care o persoană stabileşte contactul vizual oferă indicii legate de intențiile sale. Contactul vizual este puternic, dar rareori poate fi utilizat singur pentru a exprima un mesaj complet. Adăugarea altor expresii faciale sau mişcări corporale creează un tipar care îl ajută pe ascultător să înțeleagă sensul integral. Observă poziția capului şi cât de mult este utilizat contactul vizual direct. Un cap înclinat însoțit de un contact vizual direct poate însemna

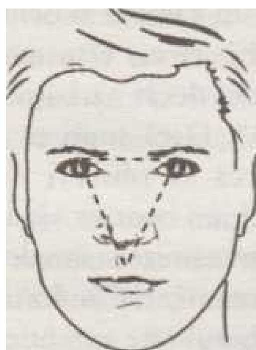
curiozitate, interes intens sau faptul că nu eşti înțeles. Contactul vizual direct alături de o poziție dreaptă a capului poate însemna că eşti implicat, serios sau agresiv, conflictual - aminteşte-ți regulile de context.

Pentru a folosi contactul vizual direct într-o situație de afaceri, poziționează-ți privirea între ochii ascultătorului sau puțin mai



Sus. Imaginează-ți un triunghi cu baza sub ochii ascultătorului şi vârful în mijlocul frunții sale. Menține-ți privirea în mijlocul triunghiului pentru a păstra un contact profesional.

Contactul vizual poate fi utilizat mai liber în relațiile sau situațiile personale. Aici, poți inversa triunghiul, în aşa fel încât vârful să fie la nivelul gurii celeilalte persoane. Totuşi, ține cont de faptul că menținerea prea îndelungată a privirii în jumătatea inferioară a regiunii personale de contact vizual (triunghiul inversat) poate fi interpretată ca hărțuire sau flirtare.



Ce pot face cu ochii?

Frecvența cu care clipeşti este, de asemenea, o formă de a întreține sau nu contactul vizual. Tindem să clipim mai mult atunci când suntem stresați, aşa că învață să controlezi frecvența cu care clipeşti. Dacă ai de transmis un mesaj serios, exersează menținerea cât mai mult a contactului vizual fără să clipeşti. Limitarea clipirii adăugă credibilitate mesajului tău. Actorii folosesc mereu această tehnică. De pildă, urmăreşte o scenă dramatică filmată de aproape şi numără clipirile pe care le observi, apoi compară-le cu o scenă mai puțin serioasă. Într-o scenă în care chipul actorului este filmat de aproape şi în care nu îi putem vedea limbajul corporal, motivul pentru care simțim seriozitatea dialogului este tiparul vocal cuplat cu contactul vizual direct şi limitarea clipirilor.

Numărul limitat de clipiri nu echivalează cu o

privire în gol, numită adesea „privirea căprioarei în fața farurilor maşinii “sau visare cu ochii deschişi. Privirea în gol indică faptul că persoana este absorbită de gândurile ei şi de emoțiile resimțite la acel moment. Ea este uşor de depistat. Deşi clipesc rar, astfel de indivizi privesc de obicei drept înainte sau în jos. Îți poți da seama din dilatarea pupilelor că ei nu sunt implicați în evenimentele exterioare. Oamenii aflați în această stare dețin o capacitate limitată de a asculta şi de a urma indicații. Din fericire, la majoritatea persoanelor, acest gen de privire nu durează mult şi aceştia pot ieşi uşor din visare.

Când îți deschizi larg ochii, sprâncenele şi colțurile gurii se ridică pentru a produce un zâmbet al ochilor. Deşi acesta este un semnal activ al aprobării, el nu este mereu adecvat în afaceri. Femeile îl folosesc mai des decât bărbații. O versiune mai subtilă este etichetată ca „sfială “. Dacă simți că nu eşti luat în serios la locul de muncă, încearcă să observi dacă foloseşti zâmbetul ochilor şi înlocuieşte-l cu un contact vizual normal şi un zâmbet lent. Aceasta abordare transmite semnalele unei persoane încrezătoare şi pline de discernământ. Când zâmbeşti prea repede, alții se pot întreba dacă zâmbetul este autentic. Cu cât poziția pe care o ocupi în ierarhia companiei este mai înaltă, cu

atât îți permiți o flexibilitate mai mare a contactului vizual şi în utilizarea sau nu a zâmbetului. O persoană care zâmbeşte foarte puțin este percepută adesea ca dominantă şi mai puțin prietenoasă.

Ochii şi emoțiile

Contactul vizual nu este acelaşi lucru cu reacția ochilor tăi la stimuli emoționali. Răspunsul ochilor tăi la emoții sau la stimuli externi, cum ar fi lăcrimarea pe durata unui film trist, nu pot fi manipulate cu uşurință, dar contactul vizual da. Nu e nevoie de mult efort pentru a întoarce privirea sau a o fixa pe cealaltă persoană.

Reacțiile emoționale ale ochilor tăi, cum ar fi lăcrimarea, pot declanşa o reacție similară la cealaltă persoană. Cercetările au arătat că un contact vizual prelungit poate chiar să mărească ritmul cardiac şi respirator al unei alte persoane. În cazuri extreme, accelerarea respirației şi modificarea ritmului cardiac pot face o persoană să intre în hiperventilație sau îi creează un sentiment de „fluturaşi în stomac “, asemănător cu starea de îndrăgostit. Iar asta nu întâmplător, de vreme ce unul dintre comportamentele manifestate în primele stadii ale iubirii este contactul vizual direct şi

prelungit.

Cele două sexe, culturile şi grupurile percep în mod diferit contactul vizual. Cel direct şi prelungit este mai prevalent în culturile occidentale şi este perceput ca un semn de respect în discuțiile cu o persoană de pe o poziție superioară. Totuşi, în culturile orientale, a privi direct la un superior poate fi un semn al lipsei de respect. Deşi aceste lucruri se schimbă, aminteşte-ți să înțelegi diferitele norme referitoare la contactul vizual, atunci când te întâlneşti cu oameni din alte țări şi culturi. Companiile au şi ele propriile lor culturi. Normele de contact vizual pot să varieze în toate tipurile de culturi.

Femeile mențin de obicei contactul vizual mai mult decât bărbații. Cu cât o conversație este mai intimă, cu atât mai îndelungat este contactul vizual. Bărbații care discută între ei preferă mai puțin contact vizual direct. Aşa cum am menționat mai devreme, contactul vizual direct prelungit creşte ritmul cardiac. Între bărbați, rata cardiacă ridicată poate să dea o senzație falsă de confruntare, agresivitate şi nesiguranță. Dacă întâmpini dificultăți în construirea relației cu un bărbat, încearcă să stai umăr la umăr - privind amândoi înainte -, uitându-vă în prim-plan sau cu ochii în pământ şi purtând o discuție amicală, ca de la bărbat la

bărbat. Această poziție poate fi eficientă, când alte încercări de relaționare au dat greş.

Cel mai important lucru pe care trebuie să ți-l aminteşti este să urmăreşti mereu indiciile furnizate de cealaltă persoană sau de grup, pentru a înțelege când este adecvat contactul vizual şi în ce măsură. Uneori, trebuie pur şi simplu să testezi contactul vizual pentru a vedea care este intervalul confortabil pentru ambele persoane. Cu puțină practică, acest lucru devine natural. Când comunicarea este prietenoasă şi toate semnele sunt pozitive, contactul vizual este inițiat şi întrerupt în mod natural.

Stabilirea unui contact vizual confortabil pe durata unei discuții transmite calm sufletesc şi faptul că acorzi atenție, mai ales atunci când îl însoțeşti cu o înclinare blândă din cap. Priveşte din când în când în altă parte, chiar dacă te uiți la podea, pentru a face comunicarea să pară mai naturală. Contactul vizual prelungit poate însemna că există fie un interes puternic, fie o grijă legată de siguranță. De vreme ce acelaşi comportament poate însemna mai multe lucruri, trebuie să ne bazăm pe alți factori pentru a înțelege cu adevărat cât de mult trebuie să folosim contactul vizual. Şeful are o libertate mai mare în utilizarea contactului vizual prelungit sau neutilizarea acestuia, în raport cu angajatul. Cu cât statusul unui individ este mai înalt, cu

atât mai multă libertate are acesta în încălcarea normelor sociale, mai ales a celor legate de expresiile faciale, între care şi contactul vizual.

Cum să gestionezi contactul vizual

Stereotipul managementului prin intermediul contactului vizual se referă la privirea peste rama ochelarilor, asemănătoare privirii severe a profesorului, atunci când se vorbeşte în clasă. Cu sau fără ochelari, mesajul nonverbal al contactului vizual direct cu bărbia căzută în piept şi ochii sus în orbite este stop, eşti judecat sau urmărit. Coordonarea altora prin intermediul contactului vizual poate fi mai eficientă decât o mustrare verbală; ea poate ajuta totodată o persoană să facă o figură bună în cadrul unui grup. Dacă te afli pe o poziție de autoritate şi această abordare nu funcționează, ia în considerare posibilitatea abținerii de la contactul vizual, dar fă asta numai dacă te afli pe o poziție de autoritate. Dacă te afli pe o poziție inferioară, mesajul pe care îl transmiți este unul de îmbufnare şi meschinărie.

Avantajele şi dezavantajele contactului vizual insuficient sau absent

Contactul vizual insuficient sau absent este

adesea asociat cu minciuna, ca în cazul afirmației: „Nu mă poate privi în ochi. “Mincinoşii lipsiți de antrenament stabilesc contactul vizual doar circa 30% din timp pe durata unei conversații; prin urmare, „Nu mă poate privi în ochi “este o observație adevărată într-o anumită măsură. Deşi manifestările nonverbale ale amăgirii sunt uşor de învățat, un mincinos profesionist sau motivat are nevoie doar de puțin exercițiu pentru a menține contactul vizual şi a respira confortabil în acelaşi timp.

Minciuna nu este singurul motiv pentru care oamenii evită contactul vizual. Acest lucru s-ar mai putea datora totodată lipsei de stimă de sine sau de interes. Sheila este o profesionistă inteligentă care ştie să poarte o discuție şi, cu toate acestea, multe colege refuză să vorbească cu ea datorită unui comportament deosebit de ciudat. Ea vorbeşte cu ochii închişi, mai ales în cadrul conversațiilor între patru ochi. Nu voi specula în privința motivelor, de vreme ce acest lucru nu contează cu adevărat. Efectul este pur şi simplu că alții o percep ca fiind lipsită de încredere în sine şi de inteligență. Dacă, asemenea Sheilei, eşti timid şi îți vine greu să menții contactul vizual, priveşte nasul sau fruntea ascultătorului în timp ce vorbeşti sau concentrează-te pe culoarea ochilor săi. A-ți

închide ochii nu este o alternativă ideală în acest caz, întrucât asta nu va face decât să mărească neînțelegerile între tine şi cealaltă persoană.

O reținere în manifestarea emoțiilor este un alt motiv pentru care unii oameni evită contactul vizual. În conversațiile dificile sau emoționale, foloseşte un înlocuitor vizual - cum ar fi o agendă, un formular sau o listă cu sarcini - pentru a avea un element spre care să-ți îndrepți privirea. Adesea, atunci când o persoană primeşte veşti cu încărcătură emoțională, ultimul lucru pe care şi-l doreşte este ca altcineva să se holbeze la ea, de vreme ce resimte întreaga greutate a cuvintelor care tocmai au fost spuse. Creierul se opreşte pentru moment, încercând să pună în ordine lucrurile abia auzite. Un înlocuitor vizual îți oferă un element spre care să-ți îndrepți privirea, atunci când o întorci de la ascultător. Ai în vedere utilizarea ambelor metode de comunicare, verbală (auditivă) şi vizuală (înlocuitorul), indiferent dacă transmiți sau nu informații dificil de auzit.

Prezentarea verbală a informației fără utilizarea unor indicii vizuale creează o senzație a dependenței de tine - vorbitorul.

Ultimul lucru pe care ți-l doreşti, ca mesager al unei veşti proaste, este ca ascultătorul să depindă de tine ca să-i repeți vestea proastă.

Acest lucru nu face decât ca aceasta să se agațe de tine, de vreme ce acum tu eşti sursa ei continuă. A transmite informațiile pe două căi, atât verbal, cât şi vizual, permite creierului să proceseze şi să-şi amintească întregul mesaj.

Deborah, managerul biroului unui doctor, se ocupă de evaluările anuale ale activității membrilor personalului. Ea a dezvoltat un Formular al documentării activităților, iar de-a lungul anului, atât ea, cât şi doctorul consemnează realizările şi evenimentele. Când Deborah prezintă o evaluare a activității, ea alege o masă mică şi stă la un unghi de 90 grade față de angajat. Pentru că este dreptace, ea se aşază la stânga angajatului, astfel încât mâna ei dreaptă să fie la cea mai mică distanță de el. Deborah ar sta în partea dreaptă a angajatului dacă ar fi stângace. E indicat să ai mâna cu care scrii cel mai aproape de persoană. Un alt avantaj al poziționării la 90 de grade de persoană este că această poziție permite un contact vizual facil prin întoarcerea uşoară a capului şi privirea directă a celeilalte persoane sau, dacă aceasta doreşte să întrerupă contactul vizual, prin privirea către formular sau drept înainte.

Deborah începe cu un zâmbet şi făcând puțină conversație. Ea stabileşte contactul vizual în timp ce recunoaşte contribuțiile şi eforturile pozitive ale angajatului. Atunci când vine

vremea evaluării formale, ea se referă la Formularul documentării activităților folosindu-şi mâna dreaptă, cu palma în sus (la cea mai scurtă distanță de angajat) şi gesticulează între angajat şi formular. Cu acest gest de relaționare (palma ei orientată în sus), Deborah indică relația dintre angajat şi formular. Deborah îşi urmăreşte totodată mâna cu ochii, în timp ce priveşte formularul. Tiparul privirii şi al gesticulării invită angajatul să privească în direcția în care priveşte Deborah.

În timp ce angajatul priveşte formularul, Deborah face şi ea acelaşi lucru. Ea nu se uită la angajat, fapt care îi îngăduie acestuia să aibă o reacție emoțională fără ca Deborah să-l privească. Deborah ar trebui să-şi folosească vederea periferică pentru a monitoriza reacțiile şi a observa respirația angajatului, de vreme ce reacția emoțională poate să oprească temporar respirația unei persoane. La auzirea unei veşti proaste, mulți oameni inspiră scurt şi-şi trag capul spre spate, tresărind a uimire. Odată ce angajatul şi-a recâştigat respirația normală, poate fi reluat fără probleme contactul vizual, pentru a recrea conexiunea interumană.

Uneori, oamenii pur şi simplu nu vor să-i priveşti, mai ales dacă discuți ceva emoțional. În conversațiile dificile este un semn de respect să laşi pe cineva să-şi păstreze demnitatea, privind

în altă parte. Majoritatea oamenilor încep o conversație cu un contact vizual direct, intens şi - dacă subiectul este emoționant sau serios - întrerup contactul vizual pentru a permite ambilor parteneri de discuție să respire. Desigur, dacă stabilitatea emoțională a ascultătorului sau siguranța ta este o problemă, contactul vizual este necesar. Dacă nu ai un înlocuitor vizual la care să te referi, optează pentru privirea grijulie, punându-ți mâna pe bărbie şi privind în sus, sau pentru privirea reflexivă, privind în jos şi aprobând din cap. Încearcă un mic experiment. Data viitoare când asculți, întrerupe contactul vizual, priveşte în jos şi aprobă din cap. Cum te face asta să te simți? Care a fost reacția celuilalt? Observă respirația ta şi a lui. Se aude mai uşor? Cel care vorbeşte îşi continuă conversația?

Înțelegerea felului în care transmiți mesaje cu ochii - precum şi observarea felului în care alți oameni folosesc contactul vizual în lumea ta profesională şi în cea personală - îți va conferi un mare avans în stăpânirea comunicării. Contactul vizual este unul dintre cele mai puternice instrumente nonverbale de care dispunem. El poate exprima ostilitate sau iubire, asprime sau compasiune, regret sau milă. Locul spre care priveşti şi cât priveşti îți exprimă nu doar gândurile, ci şi confortul emoțional la

momentul respectiv. Iată un alt experiment mărunt. Mergi pe un trotuar aglomerat şi priveşte oamenii care trec. Te privesc şi ei în ochi? Cine a întrerupt primul contactul vizual? Cât timp îți menții privirea?

Este important să-ți gestionezi contactul vizual, de vreme ce el poate dezvălui lesne ceea ce gândeşti şi starea ta emoțională.

De pildă, dacă vezi că cineva îşi dă repede ochii peste cap şi îi roteşte, poți fi destul de sigur că nu este de acord cu ceea ce s-a spus. Dacă îşi dă ochii peste cap şi îi ține sus, persoana îşi adună gândurile. Învață să-ți monitorizezi propriul contact vizual şi propriile mişcări împreună cu cele ale altor oameni. Contactul vizual îşi are adesea originile în inconştientul nostru şi poate transmite într-o clipită informații complexe. Dintre toate mesajele nonverbale pe care le poate folosi cineva, ochii sunt cei mai expresivi şi sunt cu adevărat fereastra către gânduri şi emoții - către suflet.

CAPITOLUL 8

CUM SUNĂ SEMNALELE. VOCEA

Există o zicală veche: „Nu contează ce spui, ci felul în care o spui. “Comunicarea eficientă include combinații infinite ale lucrurilor pe care

le putem face cu gesturile, trupul, poziția, vocea şi tiparele de respirație. Acum că poți recunoaşte cu uşurință tiparele nonverbale ale gesturilor, să aruncăm o privire asupra celorlalte influențe nonverbale exercitate de corpul tău şi la felul în care sunt ele combinate.

În cazul vocii tale, comunicarea verbală este reprezentată de cuvinte, iar restul sunt elemente nonverbale. Componentele nonverbale obişnuite ale vocii includ:

- Tonul: cald, rece, plictisit, optimist.
- Înălțimea sunetului: monotonă, scăzută, ascuțită, terminân- du-se în sus sau în jos.
- Accentuarea: prea multă, prea puțină, unde este plasată.
- Volumul: prea mare, prea mic, potrivit, forțat.
- Viteza: ritmare, tempo, cadență.
- Cultura: accent, pronunțări, jargon, clişee verbale.
- Emoția: fericire, tristețe, teamă, emoție, agitație.
- Expresiile faciale: zâmbet, maxilar încleştat.
- Claritatea: mormăit, bâlbâit, enunțare.
- Pauza: producerea zgomotelor pe durata pauzei, tăcere, durată.
- Respirația: superficială, rapidă, confortabilă, forțată, ezitantă.

Desigur, aceasta este doar o listă parțială a tuturor felurilor în care îți poți schimba vocea. Majoritatea oamenilor cred că doar laringele, unde sunt localizate corzile vocale, este cel care produce sunetele, dar corzile tale vocale sunt doar o parte a procesului de producere a sunetelor. Poți folosi acest proces în avantajul tău pentru a modifica percepția şi calitatea emoțională a vocii tale.

Acțiunea începe în creier, de vreme ce sunetul tău îți oglindeşte adesea emoțiile. Dacă te simți bine, vocea ta va suna în mod natural binedispusă şi energică. Vocea este formată dintr-o serie de vibrații controlate. Locul în care plasezi vibrația în cap (camerele de rezonanță, cum ar fi cavitatea nazală sau fundul gâtului) împreună cu felul în care îți deschizi gura sau îți mişti limba şi cât de profund respiri contribuie la calitatea sunetelor pe care le produci. Cu cât practici mai mult controlul fluxului de aer prin corzile vocale şi poziționarea vibrațiilor sonore în trecerea lor prin camerele de rezonanță, cu atât ai mai mult control asupra felului în care sună vocea ta.

Am întâlnit ieri un medic rezident, în biroul doctorului meu, iar prima mea impresie a fost să mă îndoiesc de competența lui. Avea obiceiul să-şi plaseze vibrațiile în nas şi sinusuri, conferind

vocii sale un sunet slab, nazal. Nu este tonul şi rezonanța vocii la care te-ai aştepta de la un profesionist competent şi încrezător. Acesta este doar un exemplu al felului în care calitatea vocii tale îi poate determina pe alții să facă presupuneri despre deprinderile şi cunoştințele tale. Multe indicii nonverbale ale vocii sunt obiceiuri şi rămăşițe din copilărie. Înregistrează-ți vocea în timp ce citeşti o carte sau rosteşti un discurs, apoi ascultă pentru a-ți identifica obişnuințele vocale nonverbale. Probabil vei fi surprins de ceea ce vei auzi!

Nu voi intra în prea multe detalii despre sunet şi rezonanță. Pe scurt, fiecare persoană are un sunet şi o rezonanță vocală unică, în funcție de dimensiunea şi forma corpului ei, influențele culturilor de care aparține şi înțelegerea tehnicilor vocale. Îmbunătățirea sunetului vocii implică deschiderea gâtului, eliberarea tensiunii şi proiectarea vocii fără încordare. Experimentează prin exersarea cu diverse forme ale gurii şi poziții ale limbii în timp ce rosteşti alfabetul, pentru a descoperi cum fiecare sunet afectează rezonanța vocii tale. Aminteşte-ți să faci acest lucru cu o respirație completă pentru cea mai bună calitate a sunetului.

Odată ce stăpâneşti aspectele nonverbale ale vocii, inclusiv respirația, vei fi dezvoltat o deprindere nonverbală integrală, de care este

nevoie pentru a genera influență, încredere şi siguranță. Atunci când vine vorba de ton, volum, viteză şi alte aspecte vocale nonverbale, diferitele culturi înțeleg în mod diferit ceea ce este normal. Cele mai comune probleme vocale nonverbale sunt:

- **Monotonia vocii**. Învață să variezi înălțimea sunetului prin ridicarea şi coborârea vocii tale, pentru a pune sau nu accentul pe ideile transmise. Cultura joacă un rol important în varierea naturală a înălțimii sunetului. Când te afli într-un grup, ascultă să vezi ce anume este normal pentru acel grup, iar apoi adaptează-ți vocea pentru a te armoniza cu el. Indiferent că-ți vine sau nu să crezi, membrii grupului te vor auzi mai bine dacă îți adaptezi viteza, volumul şi tonul la al lor. Nu le adopți accentul, ci doar cadența şi ritmul. Asta nu înseamnă imitare, ci flexibilitate.
- **O manieră forţată sau de *crainic* a vorbirii**. Există un sunet tensionat caracteristic acestui tipar, cauzat adesea de respirația superficială şi de faptul că persoana rămâne fără aer. Nervii, tensiunea în gât şi în piept, chiar şi tendința de a rămâne fără aer pot cauza vocea forțată sau poate fi pur şi simplu un obicei. Vocea

crainicului are o cadență falsă, sunând mereu fericită. Pentru a încuraja cadența adecvată, relaxează-te şi imaginează-ți că porți o discuție cu un prieten.

- **O vorbire prea zgomotoasă sau prea slabă**. Menține volumul constant, până când doreşti să accentuezi o idee. O şoaptă poate avea aceeaşi forță ca o voce asurzitoare. Cunoaşte-ți intenția atunci când schimbi volumul. Ține cont de public şi de localizarea sa, pentru a determina volumul adecvat. Nicio persoană nu vrea să se țipe la ea şi nimeni nu vrea să se chinuie să te audă. Este întotdeauna bine să verifici dacă poți fi auzit, iar dacă nu, poartă un microfon înainte de a alege să strigi.
- **O vorbire prea rapidă sau prea lentă**. Cultura joacă un rol important în varierea naturală de către cineva a vitezei cu care vorbeşte. Urmăreşte viteza de referință sau normală a diferitelor culturi. Dacă este posibil, încearcă să-ți ajustezi viteza fără să pari fals. Ajustarea nu trebuie să fie exactă. Dacă ascultătorul este obişnuit cu vorbirea şi ascultarea rapidă, nu prea va avea răbdare cu cineva dintr-o cultură unde se vorbeşte mai lent. E un lucru trist, şi nu în mod necesar corect, dar cei care vorbesc repede presupun că o persoană care

vorbeşte mai lent are o inteligență redusă. Pe de altă parte, cei care vorbesc lent presupun adesea că persoanele care vorbesc repede încearcă să-i păcălească.

- **Aspecte nonverbale care nu se potrivesc cu cele verbale**. Expresiile tale faciale pot determina felul în care îți este auzită vocea. Poți auzi un zâmbet, chiar şi la telefon. Dacă tiparul vocii este monoton şi scade la ultimul cuvânt atunci când soliciți cooperare, oamenii ți-o oferă cu duşmănie, pentru că au auzit ceva care seamănă cu un ordin. Situația inversă este şi ea adevărată. Dacă vocea ta oscilează în sus şi-n jos, aproape ca un cântec, şi oferi sfaturi, majoritatea oamenilor se vor gândi că sfatul tău nu este de bună calitate.

Atunci când vorbeşti, alți oameni îți citesc vocea la fel cum citesc gesturile, prin urmare, ai grijă la felul în care accentuezi diverse cuvinte. Simpla schimbare a cuvintelor pe care le accentuezi poate schimba sensul. De pildă: „Cred că raportul este bun. “

- Lipsit de grijă: „Cred că **raportul este bun**. “
- Şocat: „**Cred că** raportul este bun. “
- Fericit: „**Cred că** raportul **este bun**. “

- Îngrijorat: „**Cred că raportul** este bun. “

Aspectele nonverbale ale vocii sunt atât de unice, încât nici măcar nu trebuie să te afli față în față pentru a le înțelege. Cea mai bună voce de afaceri sună în mod consistent clar, îmbietor şi sub control. Este de asemenea util ca ea să fie caldă şi optimistă, dar uneori acest lucru nu este posibil. Veştile proaste transmise pe un ton cald şi optimist pot lăsa impresia că te bucuri de ele.

Tipare vocale ale ocupației şi identității noastre

Ai aflat deja că atunci când îți foloseşti gesturile nonverbale într-o manieră aleatorie, ele pot fi în dezacord cu ceea ce spui. Totodată, nu e recomandat să-ți foloseşti vocea într-o manieră întâmplătoare. Vocea ta poate avea, de asemenea, tipare vocale intenționate. Tiparele vocale pe care le foloseşti în mod natural sunt bazate pe familie, prietenii tăi şi culturile de care aparții (un comportament de bază). Tiparele vocale pot să fie totodată asociate cu ceea ce faci (jobul sau poziția pe care o ocupi) şi cu poziția pe care te afli în ierarhia afacerii. Cu cât poziția este mai mare (CEO, proprietar, vicepreşedinte) sau este caracterizată de o autoritate mai mare

(poliție, armată, director de şcoală), cu atât mai multe sunt opțiunile pe care le ai în privința tiparelor vocale intenționate din afaceri. Tiparele vocale din afaceri se încadrează în două categorii principale:

- **Tiparul credibil**. Oamenii de pe poziții superioare în cadrul unei afaceri sau de pe poziții de autoritate folosesc cel mai frecvent acest tipar vocal.
- **Tiparul de conexiune**. În mod tradițional, cei aflați pe poziții de sprijin sau asistență folosesc acest tipar vocal. Acesta este totodată tipul de voce folosit pentru a dezvolta prietenii sau pentru a cere informații.

Cum să foloseşti tiparul vocal credibil

Cu cât poziția ta este mai înaltă, cu atât ți se îngăduie în mai mare măsură să foloseşti vocea credibilă. Acesta este tiparul vocal pe care îl foloseşti atunci când accentuezi sau transmiți informații şi când lucrezi cu aspecte problematice. Acest tipar vocal păstrează acelaşi sunet monoton, aproape până la finalul frazei sau propoziției, după care scade.

Am un prieten vechi care s-a retras de curând din poliție. Nimeni nu ar pune la îndoială faptul

că, atunci când îl vezi prima oară, îți dai seama că e un individ cu care nu te joci. Are ceea ce se numeşte în mod obişnuit prezență de comandant, din care face parte tiparul vocal credibil. Pentru a crea tiparul vocal credibil:

- Foloseşte o articulare şi o ritmare clară cuvintelor.
- Păstrează o cadență calmă.
- Menține un sunet uniform până la finalul frazei sau propoziției, când sunetul vocii se diminuează odată cu căderea bărbiei. Lasă bărbia să cadă uşor în timp ce finalizezi fiecare propoziție. Căderea bărbiei subliniază ceea ce spui cu un punct de final. Căderea bărbiei face două lucruri: (1) ea contractă corzile vocale, modificând sunetul şi (2) întăreşte nonverbal ceea ce tocmai s-a spus.
- Foloseşte pauze scurte între secțiunile fiecărei propoziții (acolo unde ar fi plasată virgula) şi pauze mai lungi la finalul fiecărei afirmații (unde ar fi plasat punctul).
- Respiră pe durata fiecărei pauze. Inspiră complet, umplând abdomenul cu aer, ținându-ți capul şi buzele perfect nemişcate.

Corpul tău ar trebui să facă următoarele

pentru a susține tiparul vocal credibil:

- Odată ajuns la porțiunea mesajului pe care doreşti să o accentuezi, menține contactul vizual direct mai multă vreme decât în mod normal. Limitează clipirile, dar nu privi fix (privirea fixă ridică rata cardiacă a ascultătorului şi poate activa răspunsul de tip luptă-sau-fugi).
- Dacă mesajul este deschis la negociere şi vrei să accentuezi importanța, foloseşte un gest făcut cu palma într-o parte. Poziționează-ți mâna în aşa fel încât degetul mare să fie îndreptat în sus, iar palma este într-o parte (nici în jos, nici în sus). Observă că femeile vor folosi gestul palmei verticale pentru a transmite că nu sunt deschise la negociere. Sensul comun al gestului palmei într-o parte în afaceri este accentuarea importanței unui lucru sau neutralitatea în privința chestiunii discutate. Dacă te referi la faptul că *nu eşti deschis la negociere,* foloseşte gestul palmei îndreptate în jos.
- Dacă stai în picioare, sprijină-ți greutatea pe ambele tălpi şi menține-ți postura dreaptă. Acest lucru este vital, dacă vrei să fi luat în serios. Păstrează-ți antebrațele pe lângă corp sau la înălțimea taliei în fața corpului, ambele gesturi transmițând

încredere. Evită plasarea mâinilor pe şolduri, încrucişarea lor la piept sau ducerea lor la spate.
- Dacă stai jos, centrează-ți greutatea pe oasele şezutului şi aşază-te pe prima până la a doua treime a scaunului. Păstrează-ți antebrațele departe de mărginea mesei sau, dacă trebuie să le sprijini, pune-ți mijlocul antebrațului pe marginea mesei. Nu aşeza coatele pe masă; acest gest este prea lejer pentru tiparul vocal credibil.

Cum să foloseşti tiparul vocal de conexiune

Tiparul vocal de conexiune este folosit pentru a cere informații, a atenua impactul veştilor proaste şi a crea o legătură emoțională. Oamenii de pe poziții de sprijin şi asistență folosesc adesea tiparul vocal de conexiune. Cei care folosesc în mod natural acest tipar vocal sunt adesea descrişi ca sociabili şi săritori, stabilind cu uşurință raporturi umane. Pentru a crea tiparul vocal de conexiune:

- Foloseşte o articulare şi ritmare clară a cuvintelor. Păstrează un tipar ritmic care oscilează în sus şi în jos şi este finalizat sus, ca şi cum ar fi adresată o întrebare.
- Termină fiecare afirmație cu ridicarea vocii -

similar semnului de întrebare. Pentru a realiza această schimbare de sunet, ridică-ți bărbia cu circa 2,5 cm pe măsură ce îți finalizezi propoziția. Acest lucru are două efecte: (1) modifică lungimea corzilor vocale, fapt care ridică înălțimea sunetului şi (2) întăreşte nonverbal faptul că ceea ce tocmai s-a spus se referă la menținerea relației.

- Înclină uşor capul în sus şi-n jos, în timp ce vocea ta oscilează într-un tipar ritmic.
- Foloseşte pauze scurte între secțiunile fiecărei afirmații şi pauze mai lungi la finalul fiecărei afirmații.
- Respiră pe durata pauzei. Trupul şi capul se pot mişca.

Corpul tău ar trebui să facă următoarele pentru a susține tiparul vocal de conexiune:

- Foloseşte gesturi de relaționare. De pildă, atunci când discuți cu o altă persoană, ridică mâna cam la înălțimea taliei, cu palma în sus şi mişcă-ți uşor palma către şi dinspre ascultător de câteva ori. Acest gest indică faptul că aveți o relație şi căutați să aflați informații unul de la celălalt.
- Stabileşte o legătură prin contactul vizual natural, obişnuit. Ține cont de faptul că a privi din când în când în altă parte este un

lucru normal.
- Oglindeşte şi armonizează-te cu comportamentele ascultătorului, pentru a stabili un raport. Asta nu înseamnă mimare, ci flexibilitatea de a crea un sentiment de confort pentru ascultător. Evită parafrazarea, deoarece cuvintele diferite au adesea sensuri diferite.
- Dacă stai în picioare, nu trebuie să-ți distribui greutatea uniform pe ambele picioare. Tiparul vocal de conexiune are mai multe indicii nonverbale, pentru că el este folosit în principal pentru stabilirea de legături la nivel interuman, nu pentru a discuta afaceri.
- Dacă stai jos, spatele tău poate atinge spătarul scaunului sau poți sta uşor descentrat.

Poți folosi tiparul vocal de conexiune în sala de şedințe, dar păstrează-l pentru construirea relațiilor, nu pentru conversațiile formale de afaceri. Există o uşoară corelație între femei şi acest tip de voce; cu toate acestea, el nu este un tipar vocal feminin. Bărbații care stăpânesc tiparul vocal de conexiune sunt percepuți ca fiind mai sinceri şi mai umani.

Majoritatea oamenilor folosesc în mod natural ambele tipare vocale. Aplicarea unei abordări

sistematice vocii tale transmite un mesaj abil. Pentru a rafina ambele tipare vocale şi pentru a fi văzut ca un individ competent atunci când le foloseşti, înțelege că lungimea pauzei în tiparele vocale credibil şi de conexiune este diferită. Pauza din tiparul vocal credibil este mai lungă decât pauza din cel de conexiune. Eu vizualizez codul Morse atunci când mă gândesc la pauzele din tipare vocale. Tiparul credibil are pauze uşor mai lungi decât cel de conexiune.

- Tipar credibil: afirmație (pauză scurtă) afirmație (pauză lungă)
- Tipar de conexiune: afirmație (pauză foarte scurtă) afirmație (pauză scurtă)

Pentru a fi perceput ca fiind atât profesionist, cât şi plăcut, este important să creezi un echilibru între cele două tipare. Acest lucru face parte din congruența comunicării. Cheia utilizării tiparelor vocale, ca şi a tuturor aspectelor nonverbale ale comunicării, este să ştii pe care şi când să-l foloseşti.

Eşti sabotat de vocea ta?

În calitate de coordonatoare voluntară nonprofit, Betty este o agentă de recrutare minunată pentru agenția ei. Oamenii o plac

imediat şi o consideră foarte eficientă. Ea îi convinge uşor pe oameni să participe ca voluntari la evenimente. Totuşi, îi vine foarte greu să le atragă atenția atunci când le. Deleagă sarcini.

Betty m-a întrebat de ce nu pare a reuşi să-i facă pe oameni să o asculte, aşa că m-am oferit voluntară într-o sâmbătă pentru a o vedea în acțiune. A devenit repede clar că vocea ei era stridentă şi tremurătoare, un aspect vocal nonverbal pe care alții îl asociază adesea cu furia şi supărarea. În cazul de față, însă, ea pur şi simplu rămânea fără aer înainte de a reuşi să-şi transmită întregul mesaj.

- Respirația ei era superficială, în regiunea superioară a plămânilor.
- Ea folosea cuvinte de „umplutură verbală "în pauzele ei, cum ar fi *şiiii* sau *deeeci.*

Ce transmitea corpul ei:

- Greutatea ei era sprijinită în mai mare măsură pe un şold decât pe celălalt.
- Avea un picior îndoit la genunchi pentru a-şi putea legăna piciorul pe vârful degetelor.
- Avea o strânsoare încleştată pe podium.
- Când gesticula, lucru pe care nu-l făcea suficient de des, îşi ținea brațele foarte

aproape de talie şi încheia repede gesturile.
- Folosea o gesticulare cu mâna, combinată cu un tipar vocal de conexiune, transmițând ascultătorului: „Sunt deschisă la discuții. “

Niciunul dintre aceste comportamente nu exprimă încredere de sine şi, grupate împreună ca un tipar, ele cu siguranță nu spun: „Urmați-mă, ştiu ce fac. “Când i-am vorbit despre modificările care ar ajuta-o să-şi transmită mesajul mai eficient, a spus că i se părea o schimbare mare şi chiar aşa era. Ca urmare, am sfătuit-o să exerseze doar unul sau două lucruri de fiecare dată când vorbea. Trei schimbări de comportament care ar fi îmbunătățit cel mai rapid abilitatea lui Betty de a convinge erau:

- Schimbarea gesticulației mânii la palma îndreptată în jos atunci când delega sarcini. Palma în jos spune: „Nu sunt deschisă la discuții. “Prin utilizarea constantă a palmei ținute cupă în sus (palma cerşetorului) combinată cu tiparul vocal de conexiune, ea sugera că este deschisă la negociere.
- Pentru desemnarea unei sarcini, utilizarea tiparului vocal credibil cu gestul palmei în jos (pentru a diminua implicația puterii, utilizarea gestului palmei într-o parte).

- Folosirea pauzei tăcute. Betty era dependentă de pauza verbală. Folosirea „umpluturii verbale “în pauze (cum ar fi *şiii* sau *deeeci)* o făcea să sune mai puțin sigură de ceea ce spunea.

Dependența de pauza verbală

E un lucru natural să faci pauze în timpul vorbirii - atunci respiri. Ceea ce nu este natural este să umpli pauza tăcută cu *ăăă, ah, uh, ştii*; şi alte sunete. Pauzele verbale distrag atenția şi îți tulbură mesajul, pentru că publicul te vede căutându-ți următoarele cuvinte. Silabele sau cuvintele în plus lipsite de semnificație te fac să pari mai puțin inteligent. Mesajul tău va fi mult mai eficient odată ce le vei elimina. Dacă spui un cuvânt şi te agăți de el înainte să ştii cu adevărat ce urmează să spui în continuare, el devine un cuvânt de trecere. *Aââ, ah, uh* şi *ştii* sunt semne de avertizare că trebuie să respiri. Când rămâi fără oxigen, iar creierul tău începe să trimită cuvinte neinteligibile către gura ta, opreşte-te din vorbă şi începe să respiri.

EXERCIȚIU.
EŞTI DEPENDENT DE PAUZA VERBALĂ?

Dacă eşti dependent, eliminarea pauzelor

verbale este un proces în doi paşi de conştientizare şi exersare.

Mai întâi, devino conştient de pauza verbală la alții. Urmăreşte o emisiune de televiziune lipsită de scenariu, cum ar fi una de ştiri sau un talk show, şi urmăreşte apariția pauzelor verbale. Probabil ai fi surprins să vezi câte auzi. Pe măsură ce începi să observi pauzele verbale la alții, vezi dacă acest lucru schimbă ceea ce simți față de vorbitor. Ai observat că vorbitorii au o pauză verbală preferată, cum ar fi *ştii*?

În al doilea rând, data viitoare când ai un mesaj important de transmis, filmează-te sau roagă un prieten să te observe şi să consemneze toate sunetele de tip *ăăă, ah, uh, ştii, şiii, daaar* şi *deeeci.* O altă cale de a monitoriza acest lucru este să asculți mesajul pe care l-ai lăsat cuiva pe telefon. Vei afla foarte repede dacă eşti dependent de pauza verbală.

Efortul de a elimina pauza verbală poate fi incomod la început. Totuşi, frecvența cu care o vei utiliza va descreşte, cu cât exersezi mai mult. Exercițiul înseamnă să foloseşti pauza verbală şi să recunoşti că ai făcut-o. Dacă te surprinzi făcând-o mai rar, atunci înseamnă că faci progrese. În cele din urmă, pauza tăcută va înlocui pauza verbală. Nu uita că nu trebuie să umpli cu zgomot fiecare clipă.

Nevoia de a respira

Remediul pentru pauza verbală este să respiri. Respirația pare destul de simplă, prin urmare, de ce ne-am deranja să vorbim despre ea într-o carte despre comunicarea nonverbală? Pentru că aspectul nonverbal cel mai util pe care l-am învățat este cum să-mi controlez respirația. Respirația naturală şi confortabilă, indiferent de situație, transmite un mesaj nonverbal de încredere şi echilibru; totuşi, acesta este adesea un aspect nonverbal trecut cu vederea şi subestimat. Respirația înseamnă mai mult decât alimentarea plămânilor cu oxigen. Ea îți influențează profund dispoziția afectivă, felul în care funcționează creierul, cât de sensibili îți sunt nervii, cât de obosit sau de atent te simți şi îi influențează totodată pe cei din jurul tău.

Prin urmare, dacă respirația este atât de importantă, de ce nu m-am referit la ea în Capitolul 1? Pentru că respirația, deşi este un lucru natural, nu este uşor de controlat. La fel cum ochii tăi reacționează automat la stimuli emoționali, la fel se întâmplă şi cu schimbările din respirația ta. Schimbarea felului în care respiri într-o anumită situație este adesea reactivă, nu proactivă. Îți poți spune să respiri în cavitatea abdominală, în manieră deplină, completă, în timp ce te afli în fața unei comisii

de directori, dar sistemul nervos preia adesea conducerea. De multe ori, poți chiar să nu fi conştient că respirația ta a devenit rapidă şi superficială, până când începi să-ți cauți cuvintele sau simți că nu poți gândi limpede.

Există două tipare principale de respirație, care pot afecta felul în care alții reacționează față de noi:

- Superficială, rapidă, în regiunea toracică superioară.
- Naturală, în regiunea inferioară, abdominală.

La fel ca şi în cazul abilității noastre de a citi indiciile nonverbale ale altora, observăm în manieră inconştientă felul în care respiră alții. Acest aspect s-a dezvoltat în vremurile străvechi, când trebuia să conştientizăm stările emoționale ale altor persoane, pentru a ne îmbunătăți şansele de supraviețuire. Atunci când observăm pe altcineva, consemnăm în plan inconştient felul în care respiră acea persoană. Respirația are patru stadii:

- Inspirația
- pauză scurtă
- Expirația
- altă pauză scurtă

Faptul că tu respiri rapid sau natural este determinat de viteza cu care parcurgi cele patru stadii. Atunci când respiri repede, alții se întreabă dacă ai pățit ceva. O astfel de respirație este percepută ca un semn al tulburării, furiei, fricii sau surprizei. Ea menține totodată constantă secreția substanțelor care determină reacția de tip luptă-sau-fugi. Organismul uman se simte ca şi cum s-ar afla mereu sub o anumită amenințare. Reacția de tip luptă-sau-fugi este un sistem de avertizare timpurie determinat genetic, conceput să ne alerteze cu privire la amenințările externe. El nu doar ne semnalează un pericol real, ci şi simpla percepție a pericolului, întrucât tiparele respiratorii sunt molipsitoare, ai grijă să nu te laşi afectat de respirația toracică superioară, superficială sau rapidă a altei persoane.

Respirația superficială sau rapidă ne este utilă atunci când avem nevoie să secretăm pentru siguranța şi supraviețuirea noastră substanțe chimice care generează reacția de tip luptă-sau-fugi şi, în acelaşi timp, să evităm trăirea integrală a emoțiilor traumatice. Cercetările arată că respirația superficială sau rapidă ne poate proteja de trăirea completă a emoțiilor. Tiparele noastre emoționale şi de respirație sunt interconectate. Emoțiile noastre ne pot

determina să respirăm abdominal şi confortabil sau superficial şi rapid. Invers, tiparul nostru respirator ne poate modifica starea emoțională. Fă un mic experiment. Inspiră rapid pe nas de 10 ori. Ce simți acum? Majoritatea oamenilor simt o undă de anxietate sau nervozitate. Acesta este începutul reacției de tip luptă-sau-fugi. Monitorizează-ți din când în când respirația pentru a te asigura că ea transmite mesajul că eşti încrezător şi că te simți în largul tău.

Aşa cum am discutat în Capitolul 7, intitulat *Ochii sunt oglinda sufletului,* contactul vizual are de asemenea un efect profund asupra felului în care respiră cineva, de vreme ce contactul vizual prelungit poate să provoace ascultătorului o respirație superficială şi rapidă. Oamenii stresați încep adesea să respire repede prin a-şi ține respirația. Apoi, pe măsură ce au nevoie să respire, ei îşi contractă muşchii pieptului, ceea ce cauzează o respirație superficială. Când plămânii se umplu doar parțial, corpul are nevoie să primească mai mult oxigen. Asta măreşte viteza cu care respiri.

Cei împotmoliți într-un tipar respirator rapid par adesea temători sau furioşi, pe măsură ce înălțimea şi volumul vocii cresc odată cu modificarea fluxului de aer. Ei rămân de asemenea fără cuvinte şi folosesc frecvent sunete „de umplutură “, precum *ăăă* şi *ahh.*

Dacă primeşti comentarii ca: „Nu e nevoie să te enervezi “sau „De ce eşti supărat? “, respirația ta rapidă este cea care ar putea cauza percepția greşită. Gândeşte-te la cuvântul *nu* rostit cu o respirație normală. Volumul şi sunetul sunt stabile şi egale şi înseamnă ceva diferit decât atunci când *nu* este spus cu o explozie scurtă a respirației, la un volum şi o viteză mai mari. *Nu* rostit cu o respirație rapidă are un sunet mai definitiv, care ar putea fi interpretat ca furie. Unele dintre indiciile nonverbale ale respirației rapide şi ale lipsei de oxigen care rezultă - în afara situației când te învinețeşti la față şi leşini (care este, desigur, o urgență medicală!) - apar atunci când:

- Mişcările par agitate, tremurate şi rigide.
- Vocea sună diferit, forțat sau strident.
- Umerii urcă şi coboară în ritm alert.
- Capul se mişcă înainte şi înapoi într-o cadență exagerată.

Respirația abdominală este tiparul natural în situațiile normale. Scopul respirării conştiente cu respirații abdominale lungi, lente, profunde este reechilibrarea nivelurilor dioxidului de carbon şi oxigenului. Reaminteşte-ți să respiri natural şi confortabil atunci când te confrunți cu situații stresante. Mărirea cantității de oxigen îți va diminua anxietatea şi îți va calma nervii.

EXERCIŢIU.
EXERSEAZĂ-ŢI RESPIRAŢIA

Opreşte-te acum un moment şi observă felul în care respiri, în timp ce stai aşezat în linişte, aşază-ţi o mână pe abdomen şi cealaltă pe partea superioară a pieptului şi numără ciclurile de inspirație şi expirație ale respirației timp de un minut. O inspirație, o pauză, o expirație şi o altă pauză alcătuiesc un ciclu respirator. Un ciclu respirator normal are loc de 12-14 ori într-un minut, când eşti treaz, şi de 6-8 ori când dormi.

În urmă cu câțiva ani, m-am decis să urmez cursuri de dans oriental. Am tot încercat, dar pur şi simplu nu am reuşit să prind mişcarea. În cele din urmă, instructoarea m-a împuns în buric şi mi-a spus că respiram invers. Habar n-am avut la ce s-a referit şi nu m-am mai gândit la comentariul său decât peste ani, când un instructor de alergare mi-a spus că respiram prea sus, în partea superioară a plămânilor. Ceea ce a vrut să spună era că aveam obiceiul de a respira superficial; şi, prin faptul că îmi umflam pieptul în sus în loc de a-l umfla în afară, nu inspiram suficient oxigen. Cred că m-am învățat inconştient să respir prin ridicarea umerilor, pentru că extinderea abdomenului

poate face o fată să pară grasă - câtă vanitatea din partea mea! Faptul că mi-am menținut trupul într-o stare continuă de luptă-sau-fugi nu a fost benefic pentru mine. Respirația inversă poate fi totodată rezultatul purtării unor haine restrictive sau a unor curele prea strânse. Reînvățarea respirației naturale este un proces de renunțare. Cu cât vei trăi mai mult starea de calm pe care respirația abdominală o creează în corpul, creierul şi vocea ta, cu atât mai uşor este ea de practicat în toate situațiile. Scopul este să păstrezi o respirație echilibrată chiar şi atunci când cei din jurul tău nu fac acest lucru.

Respirația noastră sprijină toate canalele de comunicare nonverbale, dintre care cel mai important este vocea. Respirația este cea la care oamenii reacționează atunci când aud tiparele noastre vocale. Modul în care respirăm pe moment determină tiparul nostru vocal credibil să sune autoritar sau furios sau tiparul nostru vocal de conexiune să sune prietenos sau stăruitor. Când membrii publicului tău respiră abdominal şi confortabil, tu te afli în raport cu ei. Dacă respiră superficial şi rapid, raportul s-a întrerupt, există o distragere a atenției sau o amenințare.

Aminteşte-ți de scala punctelor forte şi a punctelor slabe: toate comportamentele, inclusiv respirația şi tiparele vocale, sunt utile.

Antrenează-te să respiri atât superficial, cât şi abdominal, în timp ce foloseşti ambele tipare vocale. De ce să nu-ți extinzi setul de deprinderi pentru a le include pe toate?

CAPITOLUL 9

ASPECTELE NONVERBALE NEINTENȚIONATE

Până acum, ai învățat cum să-ți coregrafiezi gesturile, contactul vizual, vocea şi respirația pentru a transmite un mesaj integrat. Gesturile neintenționate sunt reacții emoționale sau rezultatul dorinței inconştiente a trupului de confort fizic şi sunt adesea numite drăgăstos *foieli.* Acestea pot produce confuzie în privința integrității mesajului tău. Un exemplu de gest ce ține de confortul fizic este încrucişarea brațelor în timp ce asculți. În acest exemplu, mişcarea se produce datorită dorinței de confort fizic, deşi un observator poate să presupună că ai adoptat o atitudine de închidere. Nu uita că tiparul comportamentelor şi toate mişcările trebuie privite în context.

Deşi foielile ne pot calma, acele mişcări iritante, agitate sau comportamentele nervoase pot adesea să-i neliniştească pe alții. Pentru că devin adesea obişnuințe, ele pot fi dificil de

oprit, astfel încât oamenii încearcă în general să le deghizeze. Ajustarea unei manşete, frecarea lobului urechii şi culesul de scame de pe haine sunt doar câteva exemple ale binecunoscutelor foieli. Deşi sunt conduite menite să asigure confortul, ele transmit un semnal nonverbal clar de nervozitate. Mâinile nu sunt singurele care contribuie la foielile care trădează nervozitatea; există o gamă amplă de astfel de foieli nonverbale neintenționate:

- Atingerea feței şi a gâtului.
- Atingerea sau netezirea părului.
- Balansarea, legănarea sau mersul de colo-colo.
- Mişcarea piciorului în timp ce stai jos.
- Deschiderea şi închiderea pixului sau roaderea unghiilor.
- Jocul cu bijuteriile.
- Inspirație, apoi expirație pe gură.
- Râsul şi strâmbarea din nas.

Lista foielilor este destul de lungă, iar sexul joacă un rol important în preferința pentru astfel de conduite. Femeile se joacă în general cu lănțişorul şi îşi dau părul după deget, în timp ce bărbații îşi freacă gâtul şi îşi rotesc inelele. Nu prea contează ce faci. De obicei, nici măcar nu eşti conştient că te foieşti decât în clipa în care

îți atrage cineva atenția. Uneori, apelarea la un prieten care să-ți amintească de asta este benefică.

Ne foim pentru că suntem neliniştiți sau agitați, iar acest lucru ne accelerează respirația. Respirația rapidă şi lipsa de oxigen care rezultă accelerează adesea comportamentul agitat şi neliniştit, iar astfel începe un ciclu repetitiv. Într-o definiție extrem de simplificată, conduitele nonverbale nervoase, agitate şi neliniştite sunt un răspuns automat al sistemului nostru limbic. Sistemul limbic al creierului este programat din naştere să asigure supraviețuirea şi, prin urmare, este responsabil pentru reacția de luptă-sau-fugi. Pe măsură ce am evoluat, acest obicei a căpătat un sens diferit. Viața noastră se află rareori într-un pericol real, aşa cum era cu multă vreme în urmă, când s-a dezvoltat acest răspuns, dar sistemul nostru limbic nu ştie acest lucru. De vreme ce înțelegi, acest lucru în plan cognitiv, îți poți ajusta respirația şi modifica obişnuințele respiratorii şi foielile.

Butonul de resetare a foielilor

Cea mai rapidă modalitate de a te calma fără să apelezi la foieli este să apeşi butonul intern de resetare a foielilor: respirația. De vreme ce eşti agitat - iar comportamentele agitate sau

neliniştite şi cele nonverbale sunt atât de automatizate -, poate fi nevoie de ceva mai mult efort pentru a deveni conştient de ele. Dacă ştii că urmează să te afli într-o situație generatoare de nervozitate, fă un efort să devii mai conştient de respirația ta şi să o controlezi. Odată ce eşti conştient, practică o respirație abdominală completă.

Scopul este să reechilibrezi nivelul dioxidului de carbon cu cel al oxigenului. Nu uita să menții o respirație abdominală lentă.

EXERCIȚIU.
EXERSEAZĂ APĂSAREA BUTONULUI DE RESETARE AFOIELILOR

1. Centrează-ți greutatea. Dacă stai în picioare, plasează-ți greutatea pe ambele picioare. Dacă stai jos, echilibrează-ți greutatea pe centrul oaselor şezutului. Pentru a-ți centra greutatea, simte-ți forța şi marea parte a greutății în spațiul dintre buric şi vintre.
2. Priveşte drept înainte, ținând bărbia paralelă cu solul. Ține gâtul cât mai deschis cu putință.
3. Respiră o dată lent, uşor, profund şi ține-ți uşor respirația. Ar trebui să-ți simți şi să-ți vezi abdomenul (mai jos de cutia toracică)

umflându-se.
4. Expiră uşor pe nas, până îți simți şi îți vezi abdomenul dezumflându-se.
5. Fă o pauză, corpul îți va spune cu blândețe când e vremea să respiri din nou.
6. Repetă până simți că eşti cuprins de o stare de calm.
7. Respiră de câteva ori lent, abdominal, ferm. Vei începe să observi o limpezire a gândirii, pe măsură ce nivelurile dioxidului de carbon şi al oxigenului se reechilibrează.

Cea mai mare greşeală pe care o văd atunci când cineva învață să folosească butonul de resetare a foielilor este faptul că se străduieşte prea mult. Tot ce contează este uşurința şi fluența respirației.

Aportul mai mare de oxigen în sistem te calmează şi te stabilizează. Exercițiile fizice ajută de asemenea la ameliorarea nervozității în exces şi la oxigenarea creierului - aducerea trupului şi a minții într-o stare mai calmă, mai relaxată. Dacă e nevoie, ia o pauză şi fă o plimbare în pas vioi. Creierul şi respirația ta îți vor mulțumi.

Izbucnirea nonverbală

Izbucnirea nonverbală este cel mai greu de ascuns şi cel mai uşor de citit. Foiala este pur şi

simplu reacția trupului tău la nevoia de a resimți confort fizic. Ea este provocată de nervozitate sau nelinişte. Izbucnirea nonverbală sau gesticularea emoțională este o reacție care apare pentru că emoțiile tale exprimă constant ceea ce-ți place şi ceea ce-ți displace, satisfacția sau lipsa de satisfacție, cordialitatea sau disprețul şi toate sentimentele tale legate de subiect sau de persoană. Ele pot fi totodată relaționate cu alți agenți generatori de stres, cum ar fi presiunea timpului. Să spunem că te întâlneşti cu un coleg de muncă pe hol şi el decide să aibă o întrevedere neprogramată cu tine chiar acolo. Ai întârziat la o întâlnire programată, aşa că te uiți la ceas. El se simte ofensat şi îți face morală, afirmând că are de spus ceva important. Faptul că ți-ai privit ceasul nu are legătură cu ceea ce a spus el, ci numai cu presiunea pe care ai simțit-o referitor la întâlnirea la care trebuia să ajungi la timp.

Majoritatea mişcărilor şi gesturilor sunt neintenționate la nivel conştient. Ele sunt o expresie inconştientă a ceea ce simți pe moment. Dacă te uiți la CSPAN, poți vedea cu uşurință gesturi neintenționate. Observă galeria, nu vorbitorul, şi observă înclinările din cap în semn de aprobare sau dezaprobare. Aceste gesturi inconştiente le fac altora cunoscute emoțiile şi gândurile tale din acel moment. Primul pas către

stăpânirea acestor mişcări este să-ţi cunoşti emoţiile şi intenţia *înainte* să începi să comunici - inclusiv să asculţi, de vreme ce ascultarea este momentul în care se produc majoritatea gesturilor neintenţionate ce pot scurtcircuita o relaţie. Gesturile pot fi atât de evidente ca privitul ceasului sau atât de subtile ca o expirare scurtă a aerului din plămâni. Pentru a comunica eficient un mesaj clar, trebuie să te armonizezi cu limbajul propriului corp - în special, cu aspectele sale nonverbale neintenţionate.

O cale de a controla gesturile neintenţionate este să foloseşti comportamentele nonverbale pentru a manifesta încredere în sine, fapt subliniat în Capitolul 6, *Gesturi de aşteptare şi influenţare.* Atunci când foloseşti postura încrederii în sine, eşti mai conştient de ceea ce face trupul tău şi sunt şanse mai puţine să foloseşti gesturi neintenţionate. Joacă un mic joc cu tine. Plimbă-te încolo şi-ncoace, reamintindu-ţi să respiri confortabil în toate situaţiile, şi foloseşte postura care transmite încredere în tine timp de o săptămână. Observă felul în care eşti tratat de alţii şi cum te face asta să te simţi. Postura încrederii în sine este următoarea:

- Umerii drepţi în raport cu coloana

vertebrală şi spatele; nu te cocoşa.

- Capul drept deasupra umerilor şi a gâtului.
- Ochii larg deschişi şi concentraţi asupra direcţiei în care mergi.
- Braţele în poziţia încrederii în sine pe lângă corp, paralele cu solul sau într-o combinaţie a acestora.
- Respiraţie abdominală, stabilă, uşoară.

Încetineşte ritmul înainte de a purta o conversaţie semnificativă şi foloseşte butonul de resetare a foielii înainte de a intra într-o întrevedere importantă. Afişează comportamentele nonverbale ale încrederii de sine şi respiră confortabil, în aşa fel încât creierul tău să aibă tot oxigenul necesar pentru a-ţi susţine vocea şi pentru a te face să pari şi să suni inteligent. Rezultatul s-ar putea să te surprindă. Este posibil să observi că oamenii sunt mai amabili şi că poţi realiza mai multe lucruri. Respiraţia abdominală completă nu doar opreşte imediat foielile, dar te face să suni mai inteligent şi îţi revitalizează emoţiile, gândirea şi trupul. Care persoană nu ar dori un instrument simplu şi puternic ca butonul de resetare a foielilor în setul său de deprinderi ale comunicării persuasive?

Acum, că afişezi postura încrederii în sine, ce comportamente poţi folosi pentru a-ţi manifesta

încrederea în alții? Ar putea fi un lucru simplu ca un zâmbet, mai mult contact vizual sau poate un gest de apreciere cu palma în sus sau o înclinare aprobatoare din cap. Încearcă nişte gesturi de acest fel şi vezi ce se întâmplă.

CAPITOLUL 10

CE SCRIE CU UTERE MICI ÎN *MANUALUL DE UTILIZARE*

Pe parcursul cărții, am menționat că avem cu toții un *Manual de utilizare* deschis tuturor celor care ştiu cum să-l citească - iar acest capitol îți va dovedi acest lucru.

Ştim că preferăm să facem afaceri cu cei care ne plac şi în care avem încredere. Cu toate acestea, de ce ne înțelegem mai bine cu unii oameni şi ne chinuim să construim relații cu alții? Aceasta este doar o parte a *Manualului de utilizare.* Oamenii nu sunt toți la fel şi o persoană nu este mereu consecventă. Comportamentele tale se schimbă în funcție de felul în care te simți, de contextul evenimentului şi de feedbackul celorlalți. Există totuşi anumite comportamente de bază, pe care tinzi să le favorizezi.

Secretul e să rămâi flexibil

Formarea relațiilor de calitate cu diferite tipuri de oameni necesită o înțelegere a modului şi a motivelor pentru care ne asemănăm şi ne deosebim. Toți folosim cuvinte pentru a ne descrie gândurile; acele cuvinte le spun altora mai multe despre noi, nu doar care e nivelul nostru educațional. Există de asemenea indicii nonverbale corespunzătoare, care se potrivesc cuvintelor pe care le alegem. Împreună, aceste două elemente le povestesc altora despre lumea noastră interioară sau despre ochiul minții noastre. Substantivele şi verbele de acțiune pe care le folosim descriu adesea felul în care ne reprezentăm realitatea pe plan intern.

Dacă îți aminteşti imagini şi îți vizualizezi gândurile, atunci probabil că ai tendința să foloseşti substantive şi verbe de acțiune mai mult de natură vizuală pentru a descrie ceea ce gândeşti. Dacă amintirile şi gândurile tale sunt bazate pe sunete - şi sunt mai mult de natură auditivă - atunci probabil că înclini să foloseşti substantive şi verbe de acțiune care reflectă sunetul gândirii tale. Cuvintele pe care le foloseşti îți dezvăluie procesele de gândire şi felul în care îți memorezi amintirile.

Preferințele noastre senzoriale lasă în urma lor indicii atât verbale, cât şi nonverbale. Literatura, bazată pe preferințele de reprezentare ale

programării neurolingvistice, defineşte trei modalități senzoriale diferite pe care le folosim pentru a învăța, stoca (în memorie) şi comunica pe calea simțurilor noastre primare: vizual (V), auditiv (A) şi kinestezic/tactil (K). Deşi mirosul şi gustul sunt de asemenea factori senzoriali, oamenii care preferă una dintre aceste modalități pentru a-şi reprezenta lumea interioară alcătuiesc un procent foarte mic al populației. Cercetările definesc, de asemenea, felul în care cunoaşterea acestor moduri de operare poate fi aplicată la viața de zi cu zi. Studii recente au adăugat un sistem numit auditiv-digital (AD). Acesta este singura dintre preferințele reprezentaționale care nu este relaționată cu simțurile noastre. Procesarea auditiv-digitală reprezintă limbajul şi cuvintele efective pe care le folosim şi felul în care abstractizăm informațiile provenite de la simțuri şi le transpunem în limbaj. Ea pare să fie un al doilea strat pentru unul sau mai multe dintre sistemele noastre de reprezentare senzorială. Acest sistem este diferit de procesarea auditivă, chiar dacă ambele implică sunetul. Preferințele auditive sunt pentru sunetul efectiv. În loc să spună că un lucru „sună "într-un anumit fel, o persoană cu o preferință pentru AD poate spune „E logic "sau „Are sens ". Sistemul auditiv-digital implică sensuri din spatele cuvintelor şi ale

simbolurilor, acesta fiind un fenomen pe care l-am bănuit demult a fi o consecință a vieții moderne.

Oamenii rareori manifestă doar una dintre modalități. Nu-ți impune limite crezând că eşti doar o persoană vizuală. Fiecare foloseşte toate modalitățile de învățare, dar în general există una dominantă sau pe care ai tendința să o favorizezi. Desigur, modalitățile senzoriale sunt doar o parte a poveştii. Sexul, cultura şi contextul joacă roluri în alegerea preferințelor senzoriale de către o persoană. Totuşi, ascultând atent oamenii care îşi descriu lumea - în special cuvintele de acțiune pe care le folosesc - şi observându-le comportamentul, poți înțelege felul în care îşi percep ei realitatea. Un avertisment: urmărind comportamentele şi ascultând cuvintele alese de o persoană, nu poți spune ce gândeşte ea. Poți, totuşi, să înveți cum gândeşte şi ce sistem foloseşte la momentul respectiv - V, S, K sau AD.

Cuvintele de acțiune sunt ocazional mai uşor de stimulat dacă pui o întrebare. Dacă, de pildă, te-aş ruga să descrii o imagine, ai folosi cel mai probabil afirmații vizuale. Totuşi, dacă întrebarea în sine te-ar lăsa să alegi, ai tinde să foloseşti cuvinte de acțiune din sistemul de reprezentare preferat de tine pentru a-ți împărtăşi gândurile cu lumea din afară. Iată

câteva exemple de cuvinte de acțiune din cadrul sistemului reprezentațional:

- **Cuvinte de acţiune vizuale**: „Văd foarte clar lucrurile “sau „Am prins imaginea “.
- **Cuvinte de acţiune auditive**: „Asta nu-mi sună bine “sau „Mi-a picat fisa “.
- **Cuvinte de acţiune kinestezice**: „Urmez calea asta “sau „Îmi urmez instinctul “.
- **Auditiv-digital**: „Asta sună logic, pot să mă apuc de treabă “sau „Are sens “.

Celelalte două sisteme de reprezentare sunt mai puțin întâlnite:

- **Olfactiv**: „Adulmec ceva în aer “.
- **Gustativ**: „Aşteaptă să dai de gustul lucrurilor “.

Probabilitatea de a fi auzit şi înțeles este mai mare dacă atât vorbitorul, cât şi ascultătorul folosesc acelaşi sistem de reprezentare. De pildă, dacă vorbeşti cu o persoană care preferă sistemul kinestezic, cel mai bine ar fi să-ți exprimi gândurile şi ideile cu verbe de acțiune, ca „a simți “, „a apuca “, „a mânui “şi „a conecta “- împreună cu caracteristicile nonverbale corespunzătoare, cum ar fi să stai aproape în timp ce vorbeşti, bătând persoana cu palma pe

spate sau stând comod pe scaun.

Stăpâneşte jocul comportamentului

Calităţi vizuale. Oamenii cu această înclinație tind:

- Să stea cu capul şi trupul ridicat, cu ochii larg deschişi şi atenți, aproape ca şi cum ar face fotografii, pentru a-şi aminti ce se întâmplă.
- Să memoreze prin vizualizarea imaginilor.
- Să fie distraşi uşor de mişcare, de vreme ce ea le tulbură imaginile.
- Să se uite înainte pe unde merg şi să lase cu ochii să-i conducă atunci când se mişcă. Ei rareori se lovesc de lucruri, de vreme ce le văd, în general, dinainte.
- Să respire în regiunea superioară a plămânilor, cu respirații scurte, rapide.
- Să stea înainte în prima sau a doua treime a scaunului, cu spatele rareori rezemat de spătar.
- Să fie organizați, îngrijiți şi aranjați din punct de vedere vizual. Ştiu cum să asorteze hainele pe care le îmbracă.
- Să fie interesați şi de felul în care arată alte persoane, de vreme ce aparențele sunt

importante pentru ei.

- Să aibă un spațiu personal/zonă de confort larg/largă. Au nevoie de spațiu pentru a vedea şi a-şi înregistra imaginile, aşa că oferă-le spațiu atunci când poți.
- Să stea în spatele încăperii pentru a vedea întreaga privelişte.
- Să întâmpine dificultăți în reamintirea instrucțiunilor verbale, pentru că mintea lor tinde să rătăcească pentru a identifica elemente vizuale. (Foloseşte mereu materiale scrise pentru a susține instrucțiunile verbale în cazul oamenilor care au o preferință vizuală.)

Dacă te consideri o persoană cu preferințe vizuale, probabil că-ți poți da seama, din descrierile de mai sus, de ce şi cum ar putea prietenii să te considere critic, rigid sau ipocrit. Spune-le prietenilor că ai o ținută atât de grozavă doar pentru că trebuie să stai nemişcat pentru a face fotografiile de care ai nevoie pentru a înțelege lumea. Dacă doreşti să schimbi impresia pe care le-o creezi altora, respiră de câteva ori adânc pentru a-ți umple abdomenul (lucru care este totodată bun pentru sănătatea ta);

Relaxează-te puțin când stai jos şi în picioare; foloseşte ocazional spătarul unui scaun;

apleacă-ți trupul din când în când; sau șochează-ți cu adevărat prietenii şi poartă uneori o cămaşă şifonată. Dacă doreşti să oferi recunoaştere persoanelor dotate cu calități vizuale, aminteşte-ți că acestora le plac certificatele, premiile şi manifestările vizibile ale excelenței.

Calităţi auditive. Oamenii care preferă această abordare tind:

- Să-şi mişte ochii dintr-o parte în alta (de la o ureche la alta) în timp ce vorbesc şi gândesc.
- Să termine o povestire odată ce au început-o. Dacă povestea este întreruptă, o vor relua de la capăt sau cel puțin vor recapitula începutul ei.
- Să manifeste interes față de ce ai de spus - atâta vreme cât îşi pot împărtăşi şi ei povestea.
- Să aibă o nevoie moderată de spațiu personal/zonă de confort. Vor sta aproape ca să audă.
- Să fie uşor distraşi de zgomot.
- Să vorbească cu voce tare pentru a gândi. Poate s-au antrenat să nu le iasă de pe buze niciun sunet, dar şi le mişcă atunci când vorbesc cu ei înşişi - ei îşi aud vocea

în plan intern.

- Să repete cu uşurință ceea ce le spui şi să învețe prin ascultare. Le place să vorbească la telefon.
- Să aibă abilitatea de a reproduce notă cu notă un cântec auzit o singură dată. Sunt adesea buni la efecte de sunet şi la limbi străine.
- Să audă şi să memoreze paşi, proceduri şi secvențe într-un ritm intern.
- Să nu reuşească să tacă şi să nu ştie când e indicat să nu vorbească.
- Să fredoneze, să-şi plescăie limba sau să facă alte zgomote. Atunci când li se cere să tacă, îți vor jura (cu un chip sincer) că nu au scos un cuvânt.
- Să enerveze repede un grup, adresând multe întrebări şi oferind prea multe îndrumări sau exemple.
- Să fie viața unei petreceri, pentru că adesea spun poveşti interesante.

Dacă descrierea preferințelor auditive îți pare cunoscută, probabil ai auzit de etichetele „Vorbăreața Cathy “sau „dornică de atenție “şi ți s-a spus că nu asculți oamenii niciodată. Oamenii cu preferințe auditive se pot înțelege greu cu alții, mai ales cu cei care au preferințe vizuale, de vreme ce *zgomotul* persoanei auditive

poate tulbura *imaginile* unui individ vizual. Oamenii cu preferințe vizuale îi pot considera enervanți pe cei cu preferințe auditive, înclinațiile auditive pot fi ceva mai greu de schimbat şi adaptat decât tendințele vizuale sau kinestezice, dar e posibil. Va fi totuşi nevoie de un efort conştient, pentru a te simți în largul tău în tăcere.

Prietena mea, Amanda, obişnuia să-şi mituiască tânărul fiu, provocându-l să stea tăcut timp de 30 de secunde, apoi 1 minut, apoi 2 minute şi aşa mai departe. El încă manifestă o preferință auditivă ca adult, dar înțelege că zgomotul constant îi poate deranja pe ceilalți. Dacă ai un copil auditiv, e un mare dar să-l înveți să se simtă bine în tăcere atunci când este necesar.

Dacă vrei să oferi recunoaştere persoanelor cu calități auditive, aminteşte-ți că le place să li se spună cum se descurcă şi răspund la sunetul unei voci, la cuvinte de laudă şi la complimente.

Calităţi kinestezice. Oamenii tactili tind:

- Să respire profund, mişcând diafragma şi umplându-şi plămânii până în punctul în care abdomenul lor inferior se mişcă fizic

înainte şi înapoi.

- Să se mişte şi să meargă mai lent decât oamenii care preferă alte sisteme de reprezentare.
- Să lase picioarele să-i conducă şi să se împiedice de lucruri, pentru că mai întâi se mişcă şi apoi se uită.
- Să aibă o zonă restrânsă de confort fizic. Vor sta mai aproape de un ascultător decât o persoană cu preferințe vizuale sau auditive.
- Să-şi mişte corpul sau să memoreze prin intermediul deplasării, făcând sau parcurgând mişcarea. Folosesc totodată memoria musculară şi răspund atunci când sunt întrebați despre memorie cu: „Simt că s-a întâmplat ieri "sau replica mea preferată - care-mi spune cu adevărat că acest gen de oameni au o puternică preferință pentru reprezentare kinestezică - „Am scos-o din pălărie ".
- Să stea aplecați, aşezați lejer pe scaun şi părând a se simți foarte confortabil chiar şi în timpul întâlnirilor importante.
- Să aibă o înfățişare şifonată. Pot să nu observe că au o cămaşă boțită sau că le lipseşte un nasture.
- Să lucreze într-un mediu care pare dezorganizat, dar cu toate acestea să ştie

locul exact al fiecărei foi de hârtie din maldărele lor de dosare. Au o puternică abilitate de a memora locul lucrurilor.

- Să manifeste interes față de ceea ce spui sau faci, atunci când simt că acest lucru e potrivit. (La fel ca în cazul vizualilor, este indicat să foloseşti mereu materiale scrise pentru a susține instrucțiunile verbale, pentru a le oferi ceva pe care să pună mâna.)

Dacă simți că descrierea preferințelor kinestezice a rezonat cu imaginea pe care o ai despre tine, poate ai auzit etichetele verbale de „neastâmpărat "sau „dezordonat ", sau ți s-a spus că nu stai niciodată locului. Pe scurt, mişcarea te ajută să gândeşti. Adori să te simți în largul tău şi e posibil să te aşezi confortabil pe un scaun sau să-ți pui un picior pe brațul scaunului. Deşi o persoană cu o preferință kinestezică este diferită de una hiperactivă, acesteia îi vine greu să stea nemişcată, deoarece învață într-adevăr prin intermediul acțiunilor. Şcoala poate fi dificilă pentru oamenii kinestezici; acest lucru nu are nicio legătură cu inteligența, ci doar cu preferința lor în privința tipului de mediu în care învață cel mai bine. Şcolile, în special cele din Statele Unite, sunt mai orientate către elevii vizuali.

Capacitatea de a asimila informații cognitive prin atingere şi acțiuni este mai lentă. Reprezentarea lucrurilor în memorie prin simțurile vizual sau auditiv prezintă un avantaj, de vreme ce atât informațiile vizuale, cât şi cele auditive sunt disponibile simultan, ceea ce face mai rapidă introducerea lor în memorie şi reproducerea lor la nivelul vorbirii. Totuşi, reacția instinctivă sau intuiția unui kinestezic este mai rapidă, iar timpul lui de răspuns de tip gândire-versus-reacție este mai scurt. Dă unei persoane cu o preferință kinestezică ceva de făcut cu mâinile sau corpul şi va finaliza sarcina extrem de repede. Aceştia sunt genul de oameni pe care vrei să îi ai împrejur, pentru a răspunde în situații de urgență.

Dacă doreşti să oferi recunoaştere cuiva care posedă calități kinestezice, trebuie să ştii că reacționează bine la recompense fizice, cum ar fi o uşoară bătaie pe spate sau oferirea unui „high-five ". Le place să atingă lucruri şi oameni. (Să nu intrăm în discuții legale referitoare la această preferință; ei pur şi simplu preferă să utilizeze acest simț mai mult decât pe altele.)

Dacă simți că ți se potrivesc aceste descrieri, asta înseamnă că preferi sistemul kinestezic. Dacă doreşti să schimbi mesajul nonverbal kinestezic, cea mai rapidă cale este adoptarea unora dintre comportamentele sistemului vizual.

Ele includ aşezarea din când în când pe prima treime a scaunului, adoptarea unei poziții nemişcate în timp ce vorbeşti, folosirea unor gesturi mai mărunte şi mersul drept, cu o postură bună.

Calităţi auditiv-digitale. Aceşti oameni preferă:

- Să învețe prin simulări mentale prealabile.
- Să fie atraşi de sarcini care implică analiză, planificare şi organizare.
- Să aibă nevoie de ordine şi să găsească sensul existenței, să înțeleagă lucrurile.
- Să dezbată lucrurile în forul lor interior (capul li se va înclina uşor într-o parte, apoi în cealaltă, pentru cele două puncte de vedere) şi să poarte conversații în minte.
- Să jure că au vorbit ceva cu tine, când în realitate conversația nu a avut loc niciodată. Ea s-a produs doar în mintea lor.
- Să dezaprobe surprizele, să se gândească bine la un lucru şi să-şi noteze ideile.
- Să acorde faptelor, cifrelor şi logicii un rol esențial în procesul de luare a deciziilor. Totuşi, asta nu înseamnă neapărat că gândesc după metode secvențiale, pas cu pas.
- Se pricep la clasificări şi centralizări şi au o

nevoie puternică de a pricepe lucrurile.

- Să îi folosească pe ceilalți ca pe o cutie de rezonanță pentru ideile lor.
- Să fie critici cu sine şi cu alții.
- Să folosească cuvinte şi fraze care nu indică niciun sistem de reprezentare specific, cum ar fi „asta are sens “, „e logic “, „există un motiv “şi „întruneşte criteriile “.

Dacă înțelegi sistemul auditiv-digital - şi ai fost etichetat de colegii de serviciu ca fiind un profesor distrat - atunci marea parte a acestor tendințe ți se vor potrivi. Nu totul trebuie să fie logic. Uneori, lucrurile sunt aşa cum sunt, pur şi simplu, pentru că e distractiv. Dacă doreşti să schimbi mesajul pe care îl transmiți, încearcă ocazional să nu mai gândeşti atât de mult şi lucrează la întărirea sistemului tău secundar sau încorporează chiar unele aspecte ale tuturor celorlalte sisteme. Dacă doreşti să oferi recunoaştere cuiva care deține calități auditiv-digitale, astfel de persoane vor răspunde la complimentele sincere care sunt specifice şi relaționate cu munca efectuată de ele.

Deşi avem cu toții un sistem preferat de reprezentare, putem schimba, utiliza şi adapta cu uşurință alte sisteme, în funcție de context, pentru a înlesni construirea raporturilor interumane. Evită să te etichetezi pe tine şi pe

alții ca vizual, auditiv, kinestezic sau auditiv-digital. Este mult mai important să înțelegi calitățile fiecărui sistem şi să răspunzi în concordanță, pentru a-ți rafina şi controla mesajul.

Nu uita că ne simțim cel mai bine în preajma oamenilor similari nouă. Asta nu înseamnă că suntem falşi, că mimăm un stil. Înseamnă doar că avem intenții pozitive de a ne adapta la felurile altor oameni de a vedea, auzi şi trăi lumea din jurul lor. Dacă persoanele cu care interacționezi folosesc tipare care indică o preferință vizuală, alege cuvinte vizuale pentru ca ei să poată *vedea* rapid despre ce vorbeşti. De pildă: „Aşa cum văd eu lucrurile…” Alege mişcări şi acțiuni care îi fac să se simtă în largul lor. Îngăduie un spațiu personal mai mare decât ai prefera în mod normal, pentru ca ei să vadă ce se întâmplă.

Dacă persoana cu care interacționezi foloseşte tipare ce indică o preferință auditivă, alege cuvinte auditive. De exemplu: „Asta nu-mi sună bine “sau „Aud ceea ce vrei să spui “. Alege mişcări şi acțiuni care le creează confort acestor persoane, cum ar fi să le îngădui să-şi spună povestea sau să ofere informații despre trecut. Foloseşte cuvinte de laudă mai frecvent decât ai face-o de obicei.

Nu există un singur set *perfect* de

comportamente nonverbale şi verbale care să te transforme într-un lider influent şi fără cusur. Într-adevăr, liderul flexibil - cel obişnuit cu o gamă amplă de comportamente şi care ştie când să-l folosească pe fiecare în parte - este cel care exercită cea mai mare influență. În plus, flexibilitatea nu se referă doar la utilizarea unor comportamente care vor atrage un răspuns. Acest lucru necesită totodată disponibilitatea de a găsi un limbaj comun cu ceilalți, în acest caz, de a adopta comportamente nonverbale comune.

CAPITOLUL 11

CUM SĂ PUI TOTUL CAP LA CAP

Cei mai buni specialişti în comunicare au învățat să-şi coregra- fieze limbajul trupului în aşa fel încât acesta să se armonizeze cu ceea ce spun. Odată ce începi să foloseşti tu însuți gesturi intenționate, ele pot părea puțin desincronizate. Acest lucru se poate întâmpla din cauza felului în care funcționează creierul tău. De obicei, creierul trimite trupului tău gesturi concomitent cu formularea cuvintelor pe care le rosteşti. Atunci când înveți prima oară cum să foloseşti gesturi intenționate, formulezi cuvintele, apoi faci gesturile potrivite. Acest lucru cauzează o mică întrerupere în ritmul şi

fluxul lin, specific gesturilor inconştiente.

Arta din spatele coregrafierii stă în înțelegerea în avans a intenției şi emoțiilor implicite ce țin de comunicare. Ar trebui să fi conştient de intenția ta înainte să începi să vorbeşti. Stabileşte ce simți cu privire la mesaj şi de ce simți acest lucru. Iată cele trei întrebări la care trebuie să răspunzi înainte de a începe să vorbeşti:

1. Ce mesaj emoțional încerc să transmit?
2. Ofer sau caut informații?
3. Cum continui să construiesc o relație cu acest mesaj?

Odată ce ai răspunsurile la aceste întrebări, exersează-ți comunicarea şi observă dacă sentimentele pe care le evocă mesajul tău sunt aceleaşi cu răspunsurile tale. Dacă nu, publicul va observa. Intențiile tale determină în mare măsură probabilitatea ca alții să-ți creadă mesajele. Intenția nu poate fi simulată. Ea va transpărea, indiferent cât de mult încerci să o maschezi. Chiar dacă cineva se pricepe să amăgească oamenii, aceştia observă oricum intenția în mod intuitiv. Oamenii vor simți că e ceva în neregulă.

Sentimentele schimba faptele

Emoțiile - nu doar ale tale, ci şi ale ascultătorilor - joacă un rol principal în felul în care vor fi percepute lucrurile pe care le comunici. Ție îți este uşor să înțelegi ce doreşti să comunici. Îți foloseşti logica pentru a face asta. Totuşi, este surprinzător cât de puțini oameni pot înțelege cu uşurință emoțiile din spatele comunicării lor. Întreabă-te următoarele lucruri:

- Care este starea mea emoțională curentă în privința acestui mesaj?
- Care va fi cea mai probabilă stare emoțională a ascultătorului după auzirea mesajului?
- Am capacitatea de a-mi controla aşa cum trebuie emoțiile?

Odată ce înțelegi felul în care te simți în prezent, este important să răspunzi la următoarele întrebări:

- Cum s-ar simți alții după ce mi-ar auzi mesajul?
- Ce se întâmplă dacă ascultătorul nu poate să-şi controleze emoțiile aşa cum trebuie?

Oamenii rareori schimbă sau fac alegeri doar

pe baza faptelor şi a cifrelor. Luarea deciziilor este cel mai adesea un proces emoțional, urmat de raționalizarea deciziei. Obținerea rezultatelor, acțiunea sau realizarea unei achiziții depind de realizarea unui angajament emoțional. Pentru ca ascultătorul să se implice emoțional, el trebuie să fie capabil:

- Să înțeleagă contextul, chestiunea sau problema.
- Să simtă o nevoie imperioasă de a ți se alătura în procesul de rezolvare a problemei.
- Să aibă deprinderile sau accesul la deprinderile necesare pentru rezolvarea problemei.
- Să se simtă motivat emoțional să acționeze.

Înțelegerea felului în care s-ar putea simți altcineva generează siguranță, încredere şi respect, toate acestea fiind pietre de temelie pentru raporturile dintre oameni şi relațiile îndelungate. Liderii care inspiră şi exercită influență câştigă susținere pentru mesajul lor prin transmiterea de mesaje simple, transparente şi sincere, care se adresează situației, soluției şi emoțiilor oamenilor. Ei înlătură barierele din calea comunicării bidirecționale, fiind deschişi la feedback şi

creând multiple căi de comunicare, cum ar fi personal, pe e-mail, prin sistemul de videoconferințe şi la telefon.

Emoțiile motivează

Poți crea un mesaj simplu, transparent şi sincer, care să răspundă atât problemelor şi nevoilor tale, cât şi ale ascultătorului. Vrei ca ascultătorul să înțeleagă motivele logice, şi să simtă o presiune de a acționa, şi vrei să-l sprijini, asigurându-te că are deprinderile necesare pentru a genera succesul. Totuşi, nu uita că emoțiile sunt cele care motivează.

Scopul este să-ți cunoşti intenția şi emoțiile implicite înainte de a vorbi, după care, să-ți valorifici deprinderile perceptive şi care țin de gesturile intenționale ajungând la un punct în care observi, înțelegi şi reacționezi la comportamente, fără să trebuiască să te gândeşti la asta. Te adaptezi rapid la un stil de interacțiune optim pentru ascultător. Aşa cum am mai subliniat şi mai devreme, aceasta nu e manipulare, ci flexibilitate. Ideea este să întâlneşti oamenii în punctul în care se află, iar asta înseamnă să răspunzi la întrebarea: Cât de flexibil sunt în privința rezultatului dorit de mine? Liderii care-i inspiră şi-i influențează cu adevărat pe ceilalți au în vedere interesele

tuturor celor implicați. Manipularea pe termen scurt este contrară scopului şi destramă relațiile, distruge încrederea şi credibilitatea, iar câştigurile trecătoare nu merită. După cum spune un afiş pus în birou de asistenta mea, după o săptămână deosebit de grea: „Binecuvântați sunt cei flexibili, pentru că ei se vor adapta la situațiile dificile. “

Cum să comunici o direcție clară

Indiferent că încerci să aduci laolaltă membrii unei echipe, sperând că ei vor colabora bine împreună, salvezi o persoană agasantă de efectele distructive ale propriului comportament, îi convingi pe alții să se implice în inițiative esențiale, comunici veşti proaste, administrezi talent de vârf sau aprinzi în oameni pasiunea pentru ca ei să creadă, procesul de motivare a schimbării - mai ales unul cu un rezultat incert - are loc prin conversații succesive.

Ai văzut cum atenția este îndreaptată în direcția dorită cu gesturi intenționate. Atenția emoțională se îndreaptă şi ea în direcția în care este focalizată. Prin urmare, trebuie să lucrezi activ la aspectele pozitive şi optimiste ale mesajelor şi relațiilor tale. Când trebuie să vorbeşti despre aspectele negative, cum ar fi să menționezi că profiturile au scăzut, aminteşte-ți

să îndepărtezi de tine lucrurile negative şi să le evidenţiezi pe cele pozitive! Gândeşte-te mai întâi la intenţiile pozitive, la emoţiile corespunzătoare şi la rezultatul dorit înainte de a începe să foloseşti aceste tehnici. O modalitate de a învăţa să înţelegi puterea şi jocul interpersonal al emoţiilor şi intenţiilor este să observi alţi oameni.

Observa, pentru a deveni conştient de sine

La suprafaţă, mesajul tău pare clar, iar gura şi trupul tău spun acelaşi lucru. Totuşi, nu poţi fi niciodată complet sigur de felul în care interpretează alţii ceea ce spui. Nu poţi controla decât partea ta de mesaj. Observă conduitele nonverbale ale altor oameni în timp ce aceştia vorbesc cu tine, consemnându-ţi în mod conştient felul în care interacţiunea te face să te simţi. **Î***ntreabă-te constant: Ce aş fi făcut diferit, în caz că aş fi putut face ceva, pentru a îmbunătăţi interacţiunea?*

Observaţia atentă oferă indicii legate de ce anume a avut succes şi ce nu. Eu mă întreb mereu: *Ce lucruri am văzut, auzit şi simţit care să mă facă să cred că...? Ră*spunsul poate influenţa profund interacţiunile viitoare. El te ajută să ai o perspectivă detaşată, pla- sându-te în rolul unui spectator interesat, ce observă

comunicarea ca şi cum nu ar avea nicio miză legată de rezultatul ei. A şti de ce un lucru nu funcționează este mai util decât a şti că el a funcționat. Această analiză este cea care te pregăteşte să iei decizii referitoare la gesturile intenționate pe care să le utilizezi data viitoare.

Aşa că exersează aceste deprinderi. Începe cu una pe săptămână şi ține minte ceea ce ai văzut, auzit şi simțit de fiecare dată când ai folosit un gest intenționat. Încearcă să observi răspunsul ascultătorului din punctul său de vedere şi din punctul de vedere al spectatorului interesat. Urmăreşte atât schimbările mici, cât şi pe cele mari. Uneori, indiciile sunt subtile. Ai observat zâmbetul abia schițat al ascultătorului, când ai realizat un gest relațional în timp ce vorbeai despre o veste bună?

Cum este controlat mesajul de către context?

Pentru că oamenii sunt atât de adaptabili, de obicei, este mai puțin precisă evaluarea unor mici secvențe de comportament corporal fără a şti cum se comportă cineva de obicei (comportamentele sale de bază), contextul situației şi starea sa emoțională curentă. Toți acționăm diferit în situații diferite. Într-un fel ne comportăm în preajma rudelor noastre şi într-un

altul cu colegii de muncă; prin urmare, afirmațiile vagi şi neutre despre comportamente nu sunt recomandate. Nimeni nu este *mereu* sau *niciodată* într-un anume fel. Prin ajustarea câtorva aspecte ale conduitei nonverbale, poți schimba felul în care ceilalți îți răspund, iar dacă tu îți poți modifica conduitele, şi ceilalți pot face asta.

Nu uita că observarea comportamentului nu este acelaşi lucru cu etichetarea lui. Evită tentația de a cataloga comportamentele în bune şi rele. Observă diferența dintre cele două:

- Ea mergea cu capul uşor ridicat (observație) *versus* ea este o arogantă (etichetă).
- El îşi sprijină greutatea pe ambele picioare, stă cu brațele încordate şi bărbia paralelă cu solul (observație) *versus* el e gata să se bată sau e încăpățânat (etichetă).

E bine să devii priceput în observarea altora, în aşa fel încât să-ți poți adapta mesajul în timp real. Cea mai rapidă cale de a înțelege mesajele şi sentimentele pe care le determini la alte persoane cu un element nonverbal intenționat este să observi reacțiile stârnite. Observă cum se schimbă ele în diferite contexte. Acest lucru nu este uşor la început, dar devine mai simplu, odată cu practica.

Ştiu, uneori e ca şi cum ai merge, ai mesteca gumă, te-ai bate cu palma peste cap şi ți-ai freca stomacul în acelaşi timp. Cu cât observi mai mult grupuri şi culturi diferite, cu atât mai uşor ajungi să observi un comportament unic pentru un individ, context, grup sau cultură - toate acestea influențând conduita unei persoane. Adevărata măiestrie a observației constă în a şti la ce să te uiți.

- Urmăreşte conduitele (tiparele) repetitive, care îți dezvăluie comportamentul de bază al cuiva. Observă orice comportament care este diferit de cel de bază.
- Urmăreşte felul în care o persoană interacționează cu alții. În funcție de comportamentele lor, ce reacții a primit persoana respectivă?
- Observă felul în care respiră toți cei implicați. O schimbare bruscă în respirație este o reacție interculturală, atunci când un comportament de bază sau o normă culturală a fost încălcată. Acesta e un indiciu nonverbal clasic al stării de şoc sau al nedumeririi față de ceea ce tocmai a fost văzut sau auzit. Poți urmări respirația fără să pari prea ciudat, monitorizând semnele unei schimbări respiratorii, ca mişcarea capului înainte şi înapoi odată cu inspirarea

şi expirația, mişcarea în timp a umerilor şi/sau dilatarea pieptului. S-a întâmplat ceva în afara comportamentului obişnuit atunci când vezi capul cuiva aplecându-se repede înapoi şi umerii ridicându-se brusc. Poate nu ştii dacă a fost încălcat comportamentul de bază al individului, al grupului sau norma culturală, dar aspectul ar trebui observat.

Manualul de utilizare oferă semne elocvente ale modului în care cineva doreşte să fie tratat. Înțelegerea modului în care o persoană percepe şi trăieşte viața îți oferă o oportunitate mai bună de a stabili o conexiune reală şi de a construi o relație de durată. O cale de a-i înțelege pe alții mai bine este să le observi comportamentele în timp ce interacționează în cadrul unui grup. Înainte de a-ți demara observațiile, pune-ți aceste întrebări:

- Se cunosc toți între ei?
- Dacă da, cât de bine se cunosc - abia s-au întâlnit, sunt cunoştințe, colegi de muncă sau prieteni?
- Care sunt câteva dintre comportamentele manifestate? Cât de ample sau de mărunte sunt gesturile care reprezintă norma pentru acest grup? Care este tiparul vocal

dominant, tonul, volumul vocii şi aşa mai departe? Cât de mult este utilizat contactul vizual în mod normal de către grup?

- Pun ei preț pe bunăstarea membrilor în cadrul grupului sau pe îndeplinirea sarcinilor?
- Acordă-ți timp pentru a înțelege interacțiunile unui individ cu grupul ca întreg şi cu fiecare dintre membrii săi. Observă dacă există gesturi şi mişcări comune. Cât de mult relațio- nează membrii grupului?

De asemenea, caută modalități de verificare a observațiilor tale. Determinarea informațiilor corecte cu ajutorul unor observații minime poate fi dificilă. Cu cât vei privi mai mult, cu atât mai multe tipare vei vedea că încep să apară. Este tiparul unic unei persoane sau unui context? Este el parte a unui tipar comportamental mai amplu, cunoscut sub denumirea de comportament de bază sau cultură de grup?

EXERCIȚIU.
OBSERVĂ COMUNICAREA NONVERBALĂ

Oamenii comunică la multe niveluri. **Î**ncepe să-ți aliniezi comunicarea nonverbală cu cea verbală, învățând să recunoşti felul în care

comunică oamenii. Observă ce funcționează şi ce nu funcționează. Priveşte oamenii din jurul tău, mai ales pe cei pe care îi consideri specialişti în comunicare. Foloseşte această listă pentru a-ți direcționa atenția atunci când observi un element nonverbal. Notează felul în care a fost utilizat şi cum te-a făcut să te simți.

Secretul unei observații bune este să observi pur şi simplu, fără să adaugi judecăți de valoare, cum ar fi „Sally pare nervoasă “. Eticheta *nervoasă* provine din observarea încrucişării de către Sally a brațelor pe piept şi a privirii ei încruntate. Creierul utilizează aceste etichete ca pe o scurtătură bazată pe experiențele noastre, care nu au în mod necesar legătură cu Sally. Ataşarea unei etichete emoționale comportamentelor sau situațiilor te poate face să judeci lucrurile greşit.

Comunicare nonverbală	Ce ai observat	Cum te-a făcut să te simți
Gesturi intenționate		
Contact vizual		
Tipar vocal		
Expresii		
Mişcări corporale		
Postură, inclusiv poziționarea mâinilor şi distribuirea greutății		
Alte indicii nonverbale, ca de pildă cât de aproape sau de departe sunt oamenii atunci		

când comunică		
Observă gesturile intenționate de care eşti atras şi începe să le incluzi în conversațiile tale. Observă cum te face asta să te simți. Urmăreşte indicii nonverbale pozitive în răspuns.		

Sistemului de sortare al creierul îi place să lucreze cu etichetări. Imediat ce observăm ceva, creierul vrea să spună: *Ah, acest lucru seamănă cu amintirea aceasta... îndosariază-l la amintiri similare.* Dacă ne grăbim să etichetăm un comportament, ne putem altera observațiile. Cel mai bine este să eviți întotdeauna etichetarea lucrurilor pe care le observi, cu excepția etichetei unui comportament specific - cum ar fi un gest cu palma deschisă, respirația rapidă sau tiparul vocal credibil. Evită cuvinte ca „nebun “, „fericit “, „trist “, „furios “, „bucuros “şi alte etichete care ataşează o valoare pozitivă sau negativă. Etichetarea bazată pe emoții face parte din sistemul tău de judecăți valorice pripite, iar ea te va face să adopți o atitudine părtinitoare pe viitor. Judecata valorică pripită are loc înainte ca tu să ai un cuvânt sau o etichetă pentru ceea ce tocmai ai văzut. Reflectă asupra judecatei tale valorice pripite şi întreabă-te: Este *adevărată? Este reală?* Toți avem emoții asociate cu anumite comportamente. De cele mai multe ori, judecățile rapide nu sunt corecte, din mai multe motive:

- Nu există congruență între ceea ce a fost văzut şi auzit.
- Nu eşti familiarizat cu contextul sau comportamentele de bază.
- Nu eşti conştient de emoțiile resimțite la momentul respectiv.
- Dezvolți o percepție sau o înțelegere defectuoasă.
- Ai un sistem de credințe care nu îngăduie acel comportament particular.

Deşi majoritatea dintre noi ştiu că judecățile pripite pot fi extrem de eronate, avem adesea o intuiție legată de ceva anume. Creierul şterge, distorsionează şi generalizează, pentru a crea judecăți pripite. De aceea, te avertizez pe întreg cuprinsul cărții să observi tiparele de comportament în context şi să nu analizezi izolat un singur gest, o singură conduită sau mişcare. Citirea altor oameni prezintă anumite dificultăți. E nevoie de perseverență pentru a rămâne în rolul spectatorului fără a face judecăți pripite sau de valoare.

Gânduri finale. Stăpâneşte-ți mesajul, următorii paşi

De fiecare dată când îți iei un angajament de a învăța ceva nou, te dezvolți şi te schimbi. Am

acoperit aici multe idei şi concepte noi şi cu toate că ți se poate părea dificil să le încorporezi pe toate în viața ta zilnică, recompensele merită timpul şi efortul pe care îl dedici învățării acestor procese. Acum deții cunoştințe importante: liderii stăpâni pe propriile mesaje sunt rari. Gesturile intenționate şi comunicarea nonverbală sunt o parte integrantă a leadershipului, care este adesea trecută cu vederea.

În această carte am prezentat gesturile intenționate mai generale. Acestea, asemenea oricărei deprinderi, se stăpânesc în timp, prin practică, prin încercări şi erori. Cu cât exersezi şi evaluezi ceea ce funcționează în cazul tău mai mult - şi cu cât adaptezi lucrurile care la început nu aveau mare succes -, cu atât îți antrenezi inconştientul să folosească gesturi intenționate. Construieşte-ți propriul set de gesturi intenționate şi utilizează-l şi apoi descompune ceea ce ai văzut, ai auzit şi ai simțit în timp ce le-ai folosit, în mod ideal, mesajul pe care îl transmiți va corespunde răspunsului pe care îl primeşti.

E mereu dezamăgitor să primeşti o reacție diferită de cea pe care o căutai. Cu toate acestea, indiferent ce faci sau spui, nicio tehnică nu funcționează întotdeauna - din cauza naturii integrate a comunicării. Eşti doar o parte a

ecuației, aşa că nu uita să rămâi flexibil şi să-ți adaptezi alegerile gesturilor intenționate. Pe măsură ce îți dezvolți propriul repertoriu nonverbal, vei vedea cum gesturile intenționate îți măresc influența, îți sporesc capacitatea de a convinge şi îți sprijină mesajul.

A fost o onoare să scriu o carte care va servi drept temelie solidă şi ghid de referință în procesul în care devii stăpânul mesajului tău. Întrebarea este ce urmează să faci cu ceea ce ai învățat? Pe parcursul cărții şi la finalul ei sunt exerciții concepute să te ajute să stăpâneşti mesajul pe care corpul tău îl comunică. *Sfaturile practice* de la finalul cărții îți oferă paşi rapizi către stăpânirea limbajului nonverbal. Vei găsi totodată o listă de resurse, printre care volume publicate de editura John Wiley & Sons, care a publicat şi această carte, şi totodată una dintre editurile mai mari şi mai bune din prezent în sfera materialelor despre afaceri şi comunicare. Acordă-ți timp pentru a descoperi resursele disponibile, prin intermediul cărora îți poți amplifica succesul.

În acest scop, am pus la punct un mediu de învățare, unde poți găsi prezentări video ale exemplelor din această carte, precum şi o listă mai detaliată de resurse, articole şi exerciții, pentru ca tu să beneficiezi în continuare de sprijin şi sfaturi referitoare la conceptele expuse

aici, la adresa web Whatyourbodysays.com. La urma urmei, volumul de față este doar începutul. Nicio carte nu egalează pregătirea pe care o reprezintă viața reală. Te încurajez să vizitezi des site-ul, pe măsură ce îl actualizez cu procesele şi conceptele pe care le observ zilnic. Deşi acesta e finalul cărții, el nu este cu siguranță sfârşitul acestui capitol din viața ta. Te vei schimba şi vei creşte, înțelegând lucruri noi în fiecare zi. Practica şi atenția sunt metodele principale prin care ajungi la măiestrie. În calitate de mentor personal, pot să ofer un sprijin care te va inspira să treci la acțiune şi să-ți stăpâneşti mesajul nonverbal.

Sper ca aceste principii, tehnici şi strategii de utilizare a gesturilor intenționate pentru a ajunge un maestru al comunicării să aducă o schimbare reală în viața ta şi în viețile celor pe care îi influențezi. Abia aştept să aud despre succesele tale. Fă-ți timp să-mi trimiți un mesaj despre lucrurile pe care le-ai înfăptuit după citirea acestei cărți. Permite-mi să public povestea ta pe site-ul meu, pentru ca alții să poată învăța din succesele tale. Învățarea este un proces creator şi continuu, iar lumea aparține celor care sunt dispuşi să învețe permanent. Îți mulțumesc sincer pentru că ai petrecut timp alături de mine, învățând despre *Limbajul corpului tău.* Acum dispui de

instrumentele necesare pentru a fi un specialist în comunicare - aşa că spune lumii cine eşti şi sper să ai parte de aventuri minunate, oricare ar fi drumul pe care îl urmezi!

Sharon Sayler

P.S. Mai multe informații şi resurse sunt disponibile pe site-ul www. WhatY ourbodysays.com.

SFATURI PRACTICE

1. Cum să proiectezi încrederea de sine

- Mişcă-te cu intenție. Menține greutatea centrată pe şolduri, indiferent dacă te mişti sau nu.
- Foloseşte mai mult contactul vizual decât de obicei. Limitează frecvența clipirilor.
- Zâmbeşte lent.
- Foloseşte gesturi oblice cu palma (tăind aerul) pentru a puncta ceea ce spui.
- Atunci când nu vorbeşti, ține-ți brațele fie pe lângă corp, fie paralel cu solul.
- Foloseşte vocea de conexiune pentru relații şi vocea credibilă pentru afaceri.
- Utilizează o articulare şi o ritmare clară a cuvintelor - o cadență calmă.
- Foloseşte pauze scurte între segmentele afirmațiilor şi o pauză mai lungă la finalul

fiecărei declarații.

- Menține o respirație abdominală naturală.

2. **Cum să pari inteligent**

- Păstrează o respirație abdominală naturală. Respiră numai pe nas, nu pe gură.
- Fă pauze mai lungi şi mai frecvente decât ai face de obicei.
- Foloseşte mai mult contactul vizual decât în mod normal. Limitează frecvența clipirilor.
- Zâmbeşte lent.
- Când vorbeşti, menține o gesticulație stabilă, fermă a mâinii care se potriveşte cu ceea ce spui.
- Menține un gest de-a lungul unei pauze, cu excepția situațiilor în care transmiți veşti negative.
- Menține gestul, capul şi buzele nemişcate pe durata unei pauze.
- Când nu vorbeşti, ține-ți brațele fie pe lângă corp, fie paralel cu solul.
- Foloseşte vocea de conexiune pentru relații şi vocea credibilă pentru afaceri.
- Utilizează o articulare şi o ritmare clară a cuvintelor - o cadență calmă.
- Foloseşte o pauză scurtă între segmentele afirmațiilor şi o pauză lungă la finalul fiecărei declarații.

- Când te aşezi, ține-ți antebrațele confortabil pe masă, cu mâinile sprijinite una lângă alta, dar cu palmele neîmpreunate.

3. **Cum să-ţi transmiţi mesajul**

- Coregrafiază-ți gesturile în aşa fel încât să se armonizeze cu mesajul tău, înainte de discursurile importante.
- Stabileşte rezultatul pe care doreşti să îl aibă conversația ta. Gândeşte înainte de a vorbi.
- Cunoaşte-ți publicul şi, dacă e posibil, punctul lui de vedere şi nivelul de înțelegere a subiectului.
- Treci repede la subiect şi foloseşte gesturi care au legătură cu el.
- Menține un gest de-a lungul unei pauze, cu excepția veştilor proaste.
- Păstrează o respirație abdominală naturală.
- Fă pauze mai lungi şi mai frecvente decât de obicei.
- Menține gestul, capul şi buzele nemişcate pe durata pauzei.
- Când nu vorbeşti, ține-ți brațele fie pe lângă corp, fie paralel cu solul.
- Foloseşte vocea de conexiune pentru relații şi vocea credibilă pentru afaceri.
- Utilizează o articulare şi o ritmare clară a

cuvintelor - o cadență calmă.

- Foloseşte o pauză scurtă între segmentele afirmațiilor şi o pauză mai lungă la finalul fiecărei declarații.

4. **Cum să elimini pauza verbală**

- Pauzele auditive ca *ah, ăăă* şi *ştii* îți fac mesajul neclar şi îți reduc credibilitatea.
- Continuă să respiri. Menține respirația abdominală naturală.
- Umple tăcerea cu un gest şi/sau un zâmbet.
- Foloseşte propoziții mai scurte.
- Elimină motivele pentru care apar pauze auditive, ce includ lipsa familiarității cu subiectul, disconfortul legat de tăcere, nervozitatea sau obişnuința.
- Exersează dinainte. Înregistrează-te şi ascultă-te, pentru a detecta cuvintele sau sunetele pe care le preferi pentru a umple pauzele verbale.

5. **Cum să creezi un tipar vocal credibil**

- Foloseşte articularea şi ritmarea clară a cuvintelor.
- Menține o cadență calmă.
- Păstrează un sunet uniform până la finalul

frazei sau al propoziției. Coboară uşor bărbia în timp ce sfârşeşti fiecare propoziție.

- Foloseşte pauze scurte între secțiunile fiecărei propoziții (acolo unde ar fi pusă virgula) şi pauze mai lungi la finalul fiecărei afirmații (acolo unde ar fi pus punctul).
- Pe durata fiecărei pauze, respiră. Inspiră complet, umplând abdomenul cu aer, păstrându-ți capul şi buzele perfect nemişcate.
- Pentru a accentua ideea esențială, menține un contact vizual direct mai lung decât cel normal. Limitează-ți frecvența clipirilor, dar nu privi fix.
- Dacă mesajul este deschis discuției şi vrei să-i accentuezi importanța, foloseşte un gest oblic larg cu palma. Dacă nu este deschis negocierii, foloseşte gestul cu palma în jos.
- Dacă stai în picioare, sprijină-ți greutatea pe ambele picioare. Postura este dreaptă.
- Dacă stai jos, centrează-ți greutatea pe oasele şezutului şi aşează-te pe prima până la a doua treime a scaunului.

6. Cum să creezi un tipar vocal de conexiune

- Foloseşte o articulare şi o ritmare clară a

cuvintelor. Menține un tipar calm, ritmic care oscilează.

- Termină fiecare afirmație ridicând vocea - asemenea unui semn de întrebare. Ridică-ți bărbia cu aproximativ 2,5 cm în timp ce îți termini propoziția.
- Clatină-ți uşor capul, pe măsură ce vocea ta urcă şi coboară într-un tipar ritmic.
- Foloseşte pauze scurte între secțiunile fiecărei afirmații şi o pauză mai lungă la sfârşitul fiecărei declarații.
- Respiră pe durata pauzei. Corpul şi capul se pot mişca.
- Foloseşte gesturi de relaționare.
- Realizează o conexiune prin intermediul contactului vizual natural, întâmplător. A-ți întoarce privirea în altă parte din când în când este un lucru normal.
- Oglindeşte şi armonizează-te cu comportamentele ascultătorului, pentru a stabili raportul.
- Evită parafrazarea, de vreme ce cuvintele diferite au adesea sensuri diferite.
- Dacă stai în picioare, greutatea nu trebuie să se sprijine egal pe ambele picioare. Dacă stai jos, spatele îți poate atinge spătarul scaunului sau poți sta uşor descentrat.

7. **Cum să te descurci cu un perturbator**

- Menține o respirație abdominală naturală.
- Mai întâi, încearcă să ignori - uneori, neacordarea de atenție va duce la încetarea comportamentului perturbator.
- Dacă respectivul comportament persistă, reaminteşte verbal. De pildă: „Vă rog să păstrați întrebările pentru sesiunea de întrebări şi răspunsuri. "Foloseşte gestul cu palma în jos.
- Foloseşte tiparul vocal credibil - tonul uniform coboară către sfârşitul frazei.
- Dacă persistă comportamentul, priveşte în partea opusă publicului (întoarce privirea de la el) şi foloseşte nonverbal gestul aşteptării în direcția perturbatorului. Gestul aşteptării este următorul:
- Mişcă brațul cel mai apropiat de perturbator direct în jos, pe lângă corp.
- Îndoaie lent brațul de la cot pentru a ridica antebrațul la circa 30 grade de corp.
- Cu palma în jos, ridică uşor încheietura mâinii pentru ai expune vârfurile degetelor.
- Menține acest gest în timp ce îți continui prezentarea. Nu renunța la el până ce comportamentul nu a încetat pentru o vreme.
- Nu stabili contactul vizual cu perturbatorul. Menține-ți privirea asupra restului

audienței.

- Ține greutatea centrată egal pe şolduri, indiferent că te mişti sau nu.
- Atunci când nu vorbeşti, ține-ți brațele fie pe lângă corp, fie paralel cu solul.

8. Cum să-ți foloseşti postura pentru a arăta că ai încredere în alții

- Spatele drept pentru a crea o poziție dreaptă.
- Umerii drepți în raport cu coloana vertebrală şi cu spatele; nu te cocoşa.
- Capul în poziție corectă deasupra umerilor şi a gâtului.
- Bărbia paralelă cu solul.
- Ochii deschişi şi focalizați în direcția în care mergi.
- Greutatea sprijinită egal pe ambele membre, dacă stai în picioare.
- Mers ferm şi lin, dacă mergi.
- Respirație abdominală stabilă, cu mişcări line.
- Trei poziții ale antebrațelor: la înălțimea taliei în fața corpului, ambele brațe pe lângă corp sau o combinație (un braț pe lângă corp şi celălalt antebraț la nivelul taliei, paralel cu solul).

9. Cum să-i motivezi pe alții

- Menține o respirație abdominală naturală.
- înțelege şi foloseşte modalitățile senzoriale preferate ale oamenilor: vizuale, auditive, kinestezice/tactile.
- Foloseşte mai mult contactul vizual decât în mod obişnuit.
- Zâmbeşte.
- Foloseşte un gest cu palma în sus, pentru a cere informații sau pentru a exprima o cerere.
- Foloseşte un gest cu palma într-o parte pentru a sublinia ideile esențiale.
- Foloseşte palma orientată în jos pentru a desemna sarcini.
- Atunci când nu gesticulezi, ține-ți brațele fie pe lângă corp, fie paralel cu solul.
- Foloseşte vocea de conexiune pentru relații şi vocea credibilă pentru afaceri.
- Foloseşte o pauză scurtă între segmentele afirmațiilor şi o pauză mai lungă la finalul fiecărei declarații.
- Foloseşte laude sincere pentru munca bine făcută.

10. Cum să temperezi o situaţie tensionată

- Menține o respirație abdominală stabilă.

- Ascultă. Priveşte în jos şi dă din cap pentru a indica faptul că asculți.
- Foloseşte mai puțin contactul vizual pe durata momentelor tensionate şi mai mult pe durata momentelor de relaxare. Contactul vizual direct poate să inflameze o situație.
- Foloseşte un înlocuitor vizual ca element neutru. Deținerea unui element vizual la care să priveşti pe durata situației tensionate permite îndreptarea contactului vizual în altă direcție decât spre ochii celui care vorbeşte.
- Foloseşte cuvintele celeilalte persoane. Nu parafraza.
- Vorbeşte despre eveniment la persoana a treia. Foloseşte pronumele el/ea sau situația.
- Vorbeşte la persoana întâi despre relație.
- Ține brațele pe lângă corp sau paralel cu solul.
- Vorbeşte doar când izbucnirea a luat sfârşit, fapt indicat de o schimbare în respirația celeilalte persoane.
- înțelege şi foloseşte modalitățile senzoriale preferate ale celeilalte persoane: vizuale, auditive, kinestezice/tactile.
- Foloseşte gesturi oblice ale palmei pentru a indica faptul că situația este serioasă.

- Foloseşte gesturi cu palma deschisă în sus, pentru a cere informații.
- Poziționează-ți corpul la un unghi de 90 grade față de cealaltă persoană - nu față în față sau de partea cealaltă a biroului/masei.
- Foloseşte tiparul vocal credibil pentru a vorbi despre eveniment şi a păstra controlul.
- Foloseşte tiparul vocal de conexiune pentru a vorbi atunci când te uiți la persoană şi când este recâştigat controlul situației.
- Foloseşte o articulare şi o ritmare clară a cuvintelor - o cadență calmă.
- Utilizează o pauză scurtă între segmentele afirmațiilor şi o pauză mai lungă la finalul fiecărei declarații.

11. Cum să-i ceri nonverbal cuiva să încetinească ritmul sau să aştepte

- Asigură-te că-ți sprijini greutatea pe ambele picioare.
- Respiră adânc din zona abdominală pentru a alimenta creierul cu oxigen.
- Întoarce-ți umerii şi/sau picioarele dintre vorbitor.
- Pentru a crea cu mâna gestul de aşteptare:
- Îndoaie lent cotul - în sus, cam la 30 grade

de corp.

- Cu palma orientată în jos, ridică-ți uşor încheietura mâinii, cât să-ți expui vârful degetelor.
- Menține gestul imobil în acea poziție, până când mintea ta are o şansă de a ajunge din urmă cealaltă persoană şi gândurile tale se limpezesc.

12. Cum să comunici o ştire proastă şi să supraviețuieşti

- Păstrează o respirație abdominală stabilă.
- Adu cu tine un înlocuitor vizual pentru veştile proaste.
- Limitează contactul vizual atunci când prezinți vestea proastă. Foloseşte contactul vizual pentru construirea relațiilor.
- Utilizează un tipar vocal credibil, pentru a vorbi despre vestea proastă şi a păstra controlul.
- Foloseşte un tipar vocal de conexiune pentru a vorbi despre relație.
- Articularea şi ritmarea clară a cuvintelor - o cadență calmă.
- Pauză scurtă între segmentele afirmației şi o pauză mai lungă la finalul fiecărei afirmații.
- Foloseşte cuvintele persoanei. Nu parafraza.

- Vorbeşte doar atunci când persoanele îşi revin după auzirea veştii proaste, fapt indicat de o schimbare în respirația lor.
- Vorbeşte la persoana a treia despre vestea proastă, cum ar fi *vestea proastă,* nu *vestea ta proastă.*
- Ține-ți brațele pe lângă corp sau paralel cu solul atunci când stai în picioare.
- Nu rezema coatele pe masă dacă te aşezi.
- Foloseşte gesturi laterale ale palmei, pentru a indica seriozitate.
- Foloseşte gesturi cu palma în jos, pentru a indica faptul că nu eşti deschis la negociere.
- Foloseşte palma deschisă în sus, pentru a cere mai multe informații şi a construi o relație personală.
- Poziționează-ți trupul la 90 de grade, nu față în față sau de cealaltă parte a unui birou.

INFORMATII-CHEIE ŞI REFERINȚE

Exersarea comunicării nonverbale

Ca oricare alt lucru pe care doreşti să-l înveți, va trebui să exersezi în mod conştient, adăugând elemente nonverbale la comunicarea ta zilnică. Nu te grăbi, exersează câte o deprindere pe săptămână - studiaz-o, exerseaz-o şi începe să o stăpâneşti.

Element nonverbal	Exercițiu	Practică
Capitolul 3. Gesturi de relaționare	Împreună cu un prieten, foloseşte gestul cu palma în sus, palma oblică şi palma în jos, cu un braț, apoi cu ambele. Acum, inversează rolurile şi roagă-l pe prieten să facă gesturile către tine în timp ce tu observi.	Cum te simți când faci fiecare gest? Cum te simți când observi fiecare gest? Cum s-a simțit prietenul tău primind fiecare gest?
Capitolul 4. Gesturi de localizare	Împreună cu un prieten, exersează gesticularea către o locație în timp ce comunici veşti proaste, folosind palma în sus, palma oblică şi palma în jos, cu un braț, apoi cu ambele. Acum, inversează rolurile şi roagă-ți prietenul să facă gesturile către tine în timp ce tu îl observi.	Cum te simți când faci fiecare gest? Cum te simți când observi fiecare gest? Cum s-a simțit prietenul tău primind fiecare gest?
Capitolul 5. Gesturi de învățare	Gândeşte-te la câteva gesturi pe care le-ai folosi pentru a învăța pe cineva un lucru pe care ştii să-l faci. Aminteşte-ți să începi de la dreapta ta, ca şi cum	Exersează împreună cu un prieten sau priveşte-te în oglindă. Ai fost în măsură să păstrezi lucrurile sistematice şi consecvente? Cere feedback prietenului.

	spectatorul din fața ta vede imaginea în oglindă.	

Element nonverbal	Exercițiu	Practică
Capitolul 6. Gesturi de aşteptare şi influențare	Foloseşte cele trei poziții ale brațului, ce transmit încrederea în sine şi cele cinci gesturi care nu trebuie făcute.	Observă care dintre cele trei poziții ale brațului ți se pare cea mai naturală. Exersează ceea ce trebuie şi ceea ce nu trebuie să fad. Observă felul în care te face să te simți fiecare poziție.
Unele dintre acestea pot veni mai uşor decât altele. Exersează o deprindere nouă pe săptămână, apoi exersează-le împreună, pentru a crea tipare de comportament nonverbal prin care să-ți sprijini mesajul.		

Capitolul 7. Ochii sunt oglinda sufletului

Contactul vizual poate fi subtil sau direct. A şti cum să combini cele două forme este o parte majoră a artei de influențare şi încurajare a altora.

Unde îmi îndrept ochii?	Exercițiu	Practică
Contact vizual de afaceri: îndreaptă-ți privirea între ochii ascultătorului sau puțin mai sus. Imaginează-ți un triunghi cu baza sub ochii ascultătorului şi	Roagă un prieten să te ajute. Stați față în față şi priviți-vă în ochi. Pur şi simplu, stai alături de acea persoană. Observă ce ți se întâmplă şi cât de confortabil sau inconfortabil te simți.	Învață diferența dintre plasarea profesională şi cea personală a privirii. Exersează fiecare tip în situația adecvată. Observă felul în care te simți şi diferența resimțită în raport cu cealaltă persoană.

vârful în mijlocul frunții. Contactul vizual în cazul relațiilor comune sau personale prezintă o mai mare libertate. Întoarce triunghiul în aşa fel, încât vârful să fie acum în dreptul gurii celeilalte persoane.	Observă-ți propriul contact vizual în situațiile sociale şi de afaceri. Vezi dacă-ti poți mări capacitatea de a menține contactul vizual cu uşurință. Acum, întoarce-ți privirea. Observă ce face cealaltă persoană.	Ai observat vreo schimbare în respirația ta sau a prietenului, pe durata contactului vizual direct prelungit? Ce se întâmplă cu tine atunci când simți nevoia să întrerupi contactul vizual? Observă doar ce anume te motivează să-ți întorci privirea.
Administrează prin intermediul contactului vizual	Exercițiu	Practică
Contactul vizual direct cu bărbia căzută şi ochii sus în orbite spune „Stop" - eşti judecat sau urmărit.	Observă felul în care te fac să te simți contactul vizual şi expresiile faciale.	Exersează împreună cu un prieten, coborându-ți bărbia şi folosind contactul vizual direct. Încearcă diferite expresii faciale.

Contactul vizual şi emoțiile	Exercițiu	Practică
Dacă subiectul este emoționant sau sensibil, întrerupe ocazional contactul vizual pentru a vă permite amândorura să respirați. (Desigur, dacă stabilitatea emoțională a ascultătorului sau siguranța ta este o	În timp ce vorbeşti cu un prieten, roagă-l să-ți urmărească contactul vizual. Observă cum te simți atunci când priveşti în ochii ascultătorului şi atunci când te uiți la înlocuitorul vizual.	Exersează, dându-ți singur o veste proastă în fața oglinzii. Exersează, folosind locațiile ca să vezi cum poți adăuga un gest de localizare pentru a evita asocierea veştii proaste cu persoana ta.

problemă, contactul vizual este necesar.) Foloseşte înlocuitori vizuali sau locații alocându-le veştile proaste.		

Capitolul 8. Cum sună semnalele. Vocea

Aspectele nonverbale din spatele vocii, inclusiv respirația, sunt cea mai bună oportunitate de a genera influență, încredere şi siguranță într-o relație de afaceri. Majoritatea oamenilor au o înțelegere similară a ceea ce ar trebui să fie tonurile, volumele şi alte elemente nonverbale ale vorbirii. Componentele nonverbale comune ale vocii includ:

- Tonul: cald, rece, plictisit, optimist.
- Înălțimea sunetului: monotonă, scăzută, ascuțită, terminându-se în sus sau în jos.
- Accentuarea: prea multă, prea puțină, unde este plasată.
- Volumul: prea mare, prea mic, potrivit, forțat.
- Viteza: ritmare, tempo, cadență.
- Cultura: accent, pronunțări, jargon, clişee verbale.
- Emoția: fericire, tristețe, teamă, emoție, agitație.

- Expresiile faciale: zâmbet, maxilar încleştat.
- Claritatea: mormăit, bâlbâit, enunțare.
- Pauza: producerea zgomotelor pe durata pauzei, tăcere, durată.
- Respirația: superficială, rapidă, confortabilă, forțată, ezitantă.
- Desigur, aceasta este doar o listă parțială a tuturor modalităților în care îți poți modifica vocea.

Voce monotonă	Considerată plicticoasă, variază-ți vocea.	Gândeşte-te că ai în mână o pensulă şi că vopseşti un gard înalt. Începe să vorbeşti în timp ce vopseşti. Atunci când vopseşti partea de sus a gardului, foloseşte o voce mal ascuțită şi atunci când vopseşti partea de jos, foloseşte o voce mai joasă. Joacă-te în acest fel, pentru a varia înălțimea sunetului. Atunci când vorbeşti, pictezi un tablou prin cuvintele tale.

Voce forțată sau de crainic	Sună bizar şi artificial.	Această tonalitate se produce când te-ai distanțat de persoana cu care vorbeşti. Pentru a elimina acest ton, trebuie să faci o schimbare internă, devenind mai conectat. Ca să auzi diferența, prefă-te că vorbeşti cu un prieten pentru a vedea ce se întâmplă.

O vorbire prea zgomotoasă sau prea slabă	Nicio persoană nu vrea să se țipe la ea şi nimeni nu vrea să se chinuie să te audă.	Aceasta este un aspect care ține de conştientizare. Observă cum calitatea vocii tale se schimbă atunci când vorbeşti prea tare sau prea încet.
O vorbire prea rapidă sau prea lentă	Cei care vorbesc repede ascultă repede. Asta nu înseamnă că cei care vorbesc lent învață greu, dar afectează totuşi felul în care trebuie să comunici cu ei.	Observă-te. Urmăreşte viteza de referință sau normală a diferitelor culturi. Dacă e posibil, încearcă să-ți adaptezi viteza fără să pari fals. Nu trebuie să fie un proces exact.
Armonizează-ți elementele nonverbale cu cele verbale	Îți poți exprima punctul de vedere prin modificarea accentuării unui	Foloseşte amplitudinea, volumul şi ritmul pentru a accentua cuvintele şi frazele. Dacă lucrezi pe baza unui

	cuvânt sau unor cuvinte.	scenariu, marchează cu litere îngroşate sau subliniate cuvintele pe care doreşti să le accentuezi. Dacă lucrezi pe baza unei schițe, marchează cu litere îngroşate sau subliniate cuvintele cele mai importante. Dacă iei parte la o conversație, asigură-te că ascultătorul înțelege ce spui, prin intermediul cuvintelor alese şi accentuarea folosită din sunetul şi lungimea pauzei.
Pauza	Pauzele pot fi verbale sau tăcute şi pot varia în lungime în funcție de mesaj.	Există o artă a pauzei. Exersează pauza tăcută, însoțită de gesturi.
Respirația	Aceasta poate fi în regiunea superioară a plămânilor, în abdomen, confortabilă, forțată, ezitantă sau rapidă.	Respirația este temelia întregii comunicări. Recapitulează şi exersează respirația abdominală.

Capitolul 8. Tipare vocale ale ocupației şi identității noastre		
Tipar vocal	Ce face vocea ta	Ce face corpul tău
Credibil	Foloseşte o	Pe măsură ce ajungi la partea

Îți accentuează statutul, transmite informație și accentuează părți ale mesajului tău.	articulare și o ritmare dară a cuvintelor. Menține o cadență calmă. Menține un ton uniform. Respiră pe durata pauzei. Coboară ușor bărbia, pe măsură ce termini fiecare frază sau afirmație.	mesajului pe care vrei să o evidențiezi, menține contactul vizual direct mai mult decât de obicei și limitează frecvența clipirilor, dar nu privi fix. Dacă mesajul este serios, folosește un gest oblic cu palma. Dacă subiectul nu este deschis discuției, folosește un gest cu palma în jos. Dacă stai în picioare, sprijină-ți greutatea pe ambele membre. Postura este dreaptă. Ține-ți antebrațele pe lângă corp sau la înălțimea taliei în fața corpului, rezemându-se în zona taliei, sau un antebraț pe lângă corp și celălalt îndoit și sprijinit în zona taliei.
De conexiune Folosit pentru a cere informații, pentru a atenua impactul negativ al veștilor proaste și pentru a crea o legătură emoțională. Construiește Relații.	Folosește o articulare și o ritmare dară a cuvintelor. Menține un tipar calm și ritmic. Dă din cap odată cu vocea, pe măsură ce aceasta urcă și coboară odată cu tiparul ritmic. Folosește pauze mai scurte decât în vocea credibilă. Vocea urcă la final, asemenea unei întrebări. Respiră pe durata pauzei.	Cele mai comune gesturi sunt cele cu palma deschisă în sus. Dacă mesajul este serios și se referă la relație, folosește gestul oblic al palmei. Ține-ți antebrațele pe lângă corp sau la înălțimea taliei în fața corpului, sprijinite la nivelul taliei, sau un antebraț pe lângă corp și pe celălalt îndoit, sprijinindu-se la nivelul taliei. Stabilește un contact vizual normal. E în regulă să întorci ocazional privirea. Oglindește și armonizează-te cu mișcările ascultătorului. Greutatea poate fi distribuită inegal pe șolduri.

	Inspiră complet.	

Capitolul 8. Tipare de respirație şi felul în care ne percep alții

Există două feluri principale de tipare respiratorii. Fiecare dintre ele afectează felul în care ne văd alții.

Tipar respirator	Cum ne percep alții	Practică
Respirația superficială, în regiunea toracică superioară sau respirația rapidă este cel mai adesea percepută de alții ca tulburare, supărare, teamă, nedumerire sau surpriză.	Din punct de vedere verbal, cei împotmoliți în tiparul respirației superficiale, rapide, în regiunea superioară a plămânilor, rămân fără cuvinte şi folosesc sunete de umplutură, ca ăăă şi ahh, în timp ce încearcă să vorbească în continuare.	Observă-ți respirația în condiții de stres, mai ales dacă începi să adaugi pauza verbală. Pune-ți mâna în zona buricului pentru a-ți monitoriza fluxul respirației. Acest lucru te va echilibra şi îți va normaliza respirația.
Tiparul respirator abdominal este tipul de respirație naturală în situațiile normale. Străduieşte-te să-l menții, chiar şi în perioadele stresante.	Acest tip de respirație sprijină tonul şi proiectează imaginea unei persoane calme, care deține controlul.	Practică acest tipar de respirație, pentru a vedea cum te face să te simți. Aşează-te pe spate, pune-ți mâna pe buric şi începe să respiri într-o manieră care îți mişcă mâna în sus şi-n jos.

Capitolul 9. Butonul de resetare a foielilor

Conduitele agitate, neastâmpărate sau nerăbdătoare îi neliniştesc pe ceilalți.

Foieli obişnuite	Exersează butonul de resetare a foielilor

Atingerea feței şi a gâtului. Atingerea şi netezirea părului. Respirația în regiune toracică superioară. Deschiderea şi închiderea unui pix sau roaderea unghiilor. Jocul cu bijuteriile. Respirație profundă pe gură. Umezirea buzelor cu limba, rularea buzelor în interior sau muşcarea buzelor. Culegerea sau curățarea scamelor de pe haine.	Devino conştient de felul în care respiri şi controlează-l. Străduieşte-te să păstrezi o respirație abdominală lentă. Respirația este un element esențial, responsabil pentru Mare parte din succesul conduitei tale nonverbale. Centrează-ți greutatea. Pentru a face acest lucru, simte-ți puterea şi marea parte a greutății în spațiul dintre buric şi vintre. Priveşte direct înainte, ținând bărbia paralelă cu solul. Păstrează gâtul cât mai deschis cu putință. Respiră o dată lent, uşor, profund şi ține aerul în piept. Ar trebui să-ți simți şi să-ți vezi abdomenul (sub cutia toracică) umflându-se. Expiră blând pe nas, până îți vezi şi-ți simți abdomenul dezumflându-se. Fă o pauză, trupul tău îți va spune când are nevoie să respire iarăşi. Repetă până simți că eşti cuprins de o stare de calm. Repetă. Vei începe să observi cum îți revine gândirea clară, pe măsură ce nivelurile dioxidului de carbon şi oxigenului se echilibrează.

Cum să te evaluezi eficient cu ajutorul materialele video

Înregistrările video sunt cea mai rapidă cale de a înțelege rapid mesajele exprimate de corpul tău. La început, poate părea incomod. Cu cât evaluezi mai multe înregistrări video cu tine, cu atât mai uşor începi să observi elementele nonverbale. Pentru a te filma şi a-ți observa conduitele nonverbale, poartă o conversație cu un prieten, în timp ce stai în fața unei camere video. Alege câteva subiecte, cum ar fi unul care te entuziasmează, unul care te îngrijorează sau te enervează, unele amicale, altele serioase. E nevoie de unele care să producă o schimbare în emoțiile tale. Evaluează materialul de pe

casetă de patru ori, după cum urmează:	
La ce să te uiți	Ce ai văzut şi cum ai putea modifica mesajul
Prima vizionare. Comentează despre orice vrei. Nu evalua doar mental, scrie ceea ce vezi, simți şi gândeşti.	
A doua vizionare. Observă materialul video din perspectiva persoanei a treia. Foloseşte afirmații de genul: „ea/el a făcut cutare luau “, atunci când te referi la tine.	
A treia vizionare. Cu observațiile din a doua vizionare, comentează ceea ce ai face diferit dacă ai fi persoana (a treia) pe care o priveşti.	
A patra vizionare. Ascultă conținutul. Notează toate aspectele neclare sau care au nevoie de sprijin.	